

Informe en resposta proposició

Nº M1115/8276

Nº Resolució: CP 13/07PR/15

**Presentada i aprovada en el plenari del mes
de juliol 2013 (24.07.2013)**

INTRODUCCIO

En resposta a la proposició presentada en plenari del juliol del 2013 i aprovada pels grups polítics PP, PSC i ICV-EiU, s'ha elaborat aquest informe comparatiu entre diferents models de gestió i explotació integrada de 26 aparcaments públics i soterranis en el centre de la ciutat. L'enfocament de l'estudi persegueix l'objectiu bàsic de comparar aquests models sota la hipòtesi d'analitzar quin és més eficient econòmicament, per la disposició de 100 milions d'euros a l'any 2014-2015 per ser invertits en termes patrimonials en primer lloc, i en termes socials com a derivada directe d'aquesta inversió.

Aquesta hipòtesis inicial i principal en base econòmica-financera per la disposició d'un pagament inicial i parcial de 100 milions d'euros, l'hem complementat analitzant també, tal com es demanava en la proposició, la preservació de la viabilitat econòmica-financera de BSM, i el compliment per part de BSM del criteri d'orientació de mercat atenent el SEC 2010 i per tant assegurant que no sigui BSM classificada dins del balanç d'empreses d'Administracions Públiques. Tots aquest propòsits estan continguts en l'informe que hem titulat "Informe d'anàlisi econòmic-financer sobre les alternatives per obtenir recursos per 100 milions d'euros mitjançant diferents models de gestió de 26 aparcaments públics del Perímetre central de la ciutat de Barcelona", i que es presenta en primer lloc.

No obstant, i amb l'objectiu de fer una revisió integral del tema, afegim dos annexos amb dos estudis específics al respecte de :

- a. L'optimització de la gestió pel que fa al concepte de la mobilitat a la ciutat, i
- b. La valoració de l'eficiència en la col·laboració públic-privada

El primer d'ells l'hem demanat a l'empresa DOYMO, experta en temes de mobilitat i molt avesada a treballar en aquests estudis a la ciutat de Barcelona i molt coneixedora per tant de la realitat dels aparcaments públics i del seu important paper en les polítiques de mobilitat de la ciutat. Hem demanat a DOYMO que mantingués el mateix esquema comparatiu de l'informe principal, analitzant 3 models: manteniment status quo, Societat Mixta plantejada en el Plenari, i assumptió directa per part de BSM.

El segon estudi ha estat elaborat per la direcció del Programa PARTNERS d'ESADE que porta molts anys estudiant i analitzant les diferents formes de col·laboració públic/privada i que son experts en la determinació de les fórmules de contractació pública i de gestió mixta per trobar l'excel·lència en la prestació de serveis públics depenent del sector industrial, de la maduresa de l'actiu, de l'expertesa, de la capacitat de control, etc, etc.. Igualment, en l'informe d'ESADE es fa la comparació entre els diferents models de gestió.

Son tres anàlisis diferents sobre un mateix expedient de canvi de gestió i constitució d'una Societat mixta pública-privada, que permeten un repàs integral i complert de la comparació de diferents models, tal com se'ns demanava en la proposició aprovada per Plenari.

Sense ànims d'estalviar la lectura completa de l'informe, si que podem anticipar que la conclusió final es que el model proposat en l'expedient aprovat inicialment en el plenari del mes de juny, és l'òptim per aconseguir els propòsits de base econòmica mantenint els criteris de l'interés públic de la política de mobilitat.

Es però veritat que hi havia aspectes d'aquesta aprovació inicial que eren millorables a la llum d'aquests estudis que assenyalen la conveniència de reforçar determinades condicions del plec i del contracte per gaudir en el futur també d'excel·lència del model proposat. També és veritat que hi ha hagut modificacions en la situació macroeconòmica en els darrers mesos i també algunes reconsideracions motivades per algunes de les al·legacions presentades. I és per totes aquestes raons que en l'aprovació definitiva s'introdueixen algunes modificacions que perfeccionen l'expedient inicial recollint noves propostes i millorant encara més aquest objectiu de l'expedient i el resultat de "òptim" que rebi el model proposat respecte altres alternatives estudiades, segons l'informe complert que es presenta.

En primer lloc, per tant, es presenta l'anàlisi econòmic-financer, i després en format d'annex, s'inclouen aquests dos annexos de DOYMO i ESADE que assumim plenament des de BSM.

Informe d'anàlisi econòmic-financera sobre les alternatives per obtenir recursos per 100 milions d'euros mitjançant diferents models de gestió de 26 aparcaments públics del Perímetre Central de la ciutat de Barcelona

Setembre 2013

Índex de Continguts

1. Objectius	3
2. Descripció de les alternatives	6
3. Principals hipòtesis	16
4. Resultats econòmic-financers de les alternatives	22
5. Conclusions	43
Apèndixs	46

1. Objectius

1. Objectius

Objectius

Alter-natives

Hipòtesis

Resultats

Conclusió

- A petició dels grups polítics municipals, l'equip de govern de l'Ajuntament de Barcelona (en endavant, l'"Ajuntament") ha realitzat un estudi econòmic-financer de les diferents alternatives que puguin ser factibles per tal d'obtenir recursos per **100 milions d'euros** a data de 2014 en les condicions més òptimes possibles mitjançant els models de gestió de **26 aparcaments** de titularitat pública del **Perímetre Central de Barcelona** (veure Apèndixs I a III). L'objectiu d'aquests recursos és escometre inversions municipals.
- En l'actualitat, els 26 aparcaments del Perímetre Central es gestionen per diferents entitats:
 - ✓ Barcelona de Serveis Municipals, S.A. (en endavant "BSM"), la qual gestiona de forma directa 15 aparcaments per encàrrec de l'Ajuntament.
 - ✓ Empreses concessionàries privades (en endavant "EC"), titulars de concessions administratives sobre els espais del domini públic en què s'ubiquen els 11 aparcaments restants, sent per tant de gestió indirecte.
- En el present informe, s'ha analitzat les següents diferents alternatives (veure descripció en detall en la secció 2 d'aquest informe):
 1. Mantenir el "**statu quo**": seguir amb la situació actual en la que BSM gestiona 15 aparcaments de forma directa i es tornen a concessionar en el moment futur del seu venciment els aparcaments avui ja gestionats de forma indirecta per EC privades.
 2. Convertir en **gestió directa** de BSM els 11 aparcaments avui concessionats a les EC (la concessió de les quals finalitza en un període inferior a 10 anys) un cop arribin els seus venciments els contractes vigents, a més de seguir gestionant directament els 15 aparcaments actuals.
 3. Agrupar en una **Societat d'Economia Mixta** (en endavant "SEM") els 26 aparcaments de Perímetre Central de Barcelona i vendre el 60% del seu capital a un soci privat.
 4. Atorgar **concessió a un privat del 100%** (en endavant "Concessió 100%") els 26 aparcaments del Perímetre Central de Barcelona.
- Addicionalment, per cadascuna de les alternatives, s'ha plantejat dos escenaris societaris de BSM diferents:
 - **Escenari Actual:** mantenir el contracte del proveïdor integral de la gestió del Bicing i continuar Patsa com a societat dependent de BSM.
 - **Escenari Modificat:** traspassar el contracte del proveïdor integral de la gestió del Bicing a l'Ajuntament i absorbir Patsa, ambdós a partir de l'any 2015.

1. Objectius

Objectius

Alter-natives

Hipòtesis

Resultats

Conclusió

- Així, per cadascuna de les alternatives i escenaris, s'ha avaluat el compliment de les següents premisses principals marcades com a objectius:
 1. Capacitat d'obtenir fons en 2014 de 100 milions d'euros.
 2. Aconseguir aquests fons amb els termes més favorables possibles.
 3. Preservar la viabilitat econòmic-financera de BSM.
 4. Compliment per part de BSM del criteri d'orientació de mercat atenent a la normativa del Sistema Europeu de Comptes – SEC 2010, per evitar que sigui classificada a dins del balanç de les Administracions Públiques.

2. Descripció de les alternatives

2.1 Introducció a la descripció de les alternatives

- A continuació, s'observa un esquema de les diferents alternatives analitzades:

	Societat gestora	Tipus finançament	
"Statu Quo"	Gestió BSM	1 Deute Corporatiu	1) BSM segueix gestionant directament els 15 aparcaments; i, 2) els 11 aparcaments actualment gestionats per les EC es tornen a concessionar en el moment del venciment de les actuals concessions.
	SPV Pública*	2 Project Finance	1) Els 15 aparcaments actualment gestionats per BSM passen a formar part d'una SPV depenent 100% de l'Ajuntament; i, 2) els 11 aparcaments actualment gestionats per les EC es tornen a concessionar en el moment del venciment de les actuals concessions.
		3 Fons de Deute	
Gestió Directa	Gestió BSM	4 Deute Corporatiu	1) BSM segueix gestionant directament els 15 aparcaments; i, 2) els 11 aparcaments actualment gestionats per les EC els passa a gestionar BSM juntament amb els 15 anteriors en el moment del venciment de les actuals concessions.
	SPV Pública*	5 Project Finance	1) Els 15 aparcaments actualment gestionats per BSM passen a formar part d'una SPV depenent 100% de l'Ajuntament; i, 2) els 11 aparcaments restants passen a formar part de la SPV en el moment del venciment de les actuals concessions.
		6 Fons de Deute	
SEM 60%/40%	BAMSA	7 Project Finance	Consolidació del grup de 26 aparcaments de titularitat pública, a través d'una Societat d'Economia Mixta, participada en un 60% per un privat i en un 40% per BSM.
Concessió 100%	SPV Privada	8 Project Finance	Concessió del 100% del grup de 26 aparcaments de titularitat pública a una entitat privada.

Nota: No s'ha considerat com una alternativa viable, concessionar a data de 2014 el conjunt dels 11 aparcaments actualment gestionats per les EC, donat que el primers fluxos de caixa no comencen pel nou concessionari fins el 2016-2018. Aquest fet, no permet a un inversor privat obtenir finançament estructurat avui per poder obtindre una rendibilitat de mercat.

*La creació d'una SPV suposa aïllar els fluxos dels aparcaments en una única societat permetent que aquesta pugui obtenir finançament de més llarg termini.

En ambdós casos, la SPV es podria tractar de dues maneres diferents: 1) societat 100% participada de BSM, la qual correspondria a una societat de segon nivell en relació a les Administracions Públiques; i, 2) societat 100% participada per l'Ajuntament, corresponent, així mateix, a una societat de primer nivell (tal i com s'ha tractat en el present Informe).

2.2 Obtenció de fons per part de l'Ajuntament

Objectius Alternatives Hipòtesis Resultats Conclusió

- A continuació, s'observa un esquema de les diferents fonts d'obtenció de recursos per part de l'Ajuntament per cadascuna de les alternatives analitzades:

Any que es genera el fons	Societat gestora	Distribució reserves / prima emissió BSM*	Distribució reserves / prima emissió SPV	Cobrament inicial SEM / Concessió 100%	Dividends BSM	Cànon concessions	Dividends SPV
		2014	2014	2014	2015 i en endavant	2015 i en endavant	2015 i en endavant
"Statu Quo"	Gestió BSM	✓	X	X	✓	✓	X
	SPV Pública	✓	✓	X	✓	✓	✓
Gestió Directa	Gestió BSM	✓	X	X	✓	X	X
	SPV Pública	✓	✓	X	✓	X	✓
SEM 60%/40%	BAMSA	✓	X	✓	✓	X	X
Concessió 100%	SPV Privada	✓	X	✓	✓	X	X

* Distribució de reserves/prima d'emissió de BSM per l'apalancament corporatiu addicional que es pugui aconseguir a cada alternativa.

2.3 Tipus de finançament a les societats gestores

Objectius	Alter-natives	Hipòtesis	Resultats	Conclusió
-----------	---------------	-----------	-----------	-----------

- A continuació, s'observa un resum de les principals característiques de les modalitats de finançament més factibles analitzades:

Finançament Corporatiu	Project Finance	Fons de Deute
<p>Trets característics:</p> <p>Dins la categoria de finançament corporatiu (bancari) s'inclouen gran varietat d'instruments com poden ser: pòlisses, préstecs, leasings, factoring, etc.</p> <p>Per la seva naturalesa jurídica, el finançament a través de deute corporatiu consisteix fonamentalment en què les entitats financeres poden reclamar el deute no sols contra l'actiu finançat, sinó també a l'entitat jurídica (el deutor). Generalment són els finançaments tradicionals, segons les garanties que se'ls demani.</p> <p>L'import del finançament es sol mesurar segons la cobertura de ràtios com poden ser: Deute net/Ebitda o Ebitda/interessos.</p> <p>Es la modalitat factible si els aparcaments romanen a dins de BSM juntament amb la resta d'activitats i actius.</p>	<p>Trets característics:</p> <p>Obtenció de finançament bancari a través d'una SPV, que repagarà el deute amb la generació de "cash-flows" del propi projecte. Aquests fluxos són la principal garantia i s'aïllen dels fluxos d'altres activitats.</p> <p>En cas d'una hipotètica insolvència, els bancs no poden recórrer a la matriu, sinó als propis actius del projecte, sempre i quan sigui sense recurs.</p> <p>Els finançadors esperen obtenir garanties sobre els títols que té la SPV (hipoteca sobre concessió, pignora drets de cobrament, etc.).</p> <p>Import fins a un 70% del projecte.</p> <p>Trets comuns entre Project Finance i Fons de Deute:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sol ser l'estructura més òptima en el finançament d'infraestructures. - Requereixen fluxos de caixa estables i previsibles. - El marc legal del projecte ha de ser adequat i estable. - El gestor/concessionari, ha de ser solvent i amb capacitat de gestió provada. - Mida del projecte suficient per tenir un volum de finançament atractiu. - S'utilitzen ràtios financeres per determinar el grau de seguretat dels fluxos de caixa com pot ser el Ràtio de Cobertura del Servei del Deute (RCSD). - Imprescindible una RPA clara i automàtica (marc de compensacions en cas de terminació anticipada de l'encàrrec de gestió o concessió). 	<p>Trets característics:</p> <p>Obtenció de deute amb una estructura similar a la de Project Finance per part de fons especialitzats però amb més llibertat ja que tant els terminis com l'amortització s'adequen al projecte (els terminis poden ser més llargs i existeix la possibilitat d'obtenir finançament del tipus "bullet" - retornar-se al venciment -). Aquesta major flexibilitat te la contraprestació d'un major cost financer (entre 9%-13%).</p> <p>Els terminis són flexibles depenent molt del funcionament de cada fons (poden variar entre 8 i 12 anys).</p> <p>En el cas de considerar que els actius i la SPV no aporten suficient garantia, en alguns casos es pot exigir garantia a la matriu (amb recurs a l'accionista).</p>
<p>Avantatges:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remuneració menys costosa. - Varietat de productes. <p>Desavantatges:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finançament amb càrrec a la matriu. - Terminis més curts. - Capacitat d'endeutament menor. 	<p>Avantatges:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finançament sense càrrec a la matriu. - Més capacitat d'apalancament. - Llargs terminis de finançament. <p>Desavantatges:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remuneració elevada als finançadors (comissions i marges). - Fons no poden se traspassats a altres projectes. 	<p>Avantatges:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta flexibilitat en l'estructuració. - Capacitat d'obtenir carència els primers anys. <p>Desavantatges:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cost financer més eleva que Project Finance. - Fons no poden se traspassats a altres projectes.

2.4 Descripció de les alternatives (1/6)

1 “Statu Quo” amb Gestió BSM

Descripció

- BSM manté la gestió directa dels 15 aparcaments i els 11 aparcaments actualment gestionats per les EC es concessionen de nou en el moment dels venciments de les actuals concessions.

Finançament

- BSM es financia mitjançant deute corporatiu esgotant al màxim les seves possibilitats atenent als seus deutes ja existents i considerant els fluxos agregats de totes les àrees de negoci de BSM.

Obtenció de fons de l'Ajuntament

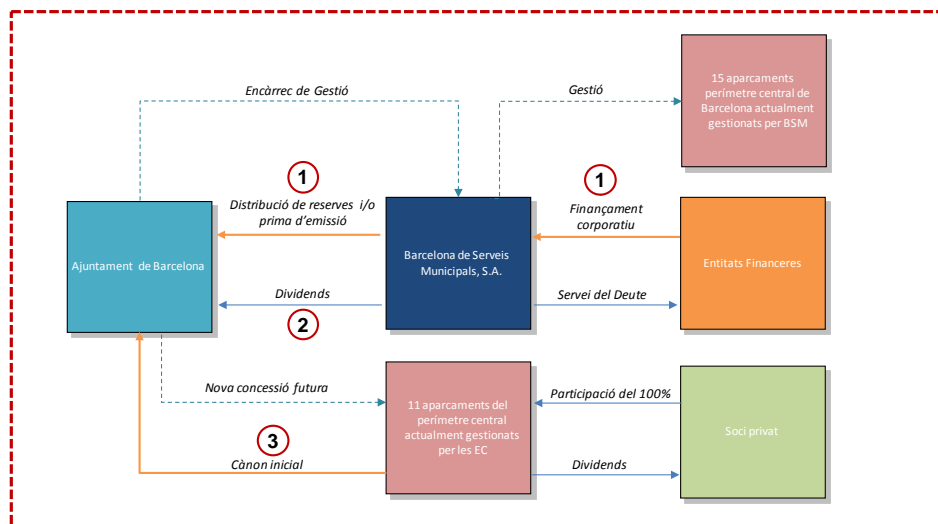
2014

- Fons obtinguts pel finançament corporatiu addicional de BSM aconseguit en el 2014 a través de distribució de reserves i/o prima d'emissió tenint en consideració de les necessitats de caixa de BSM.

2015 i en endavant

- Distribució anual de dividendes per part de BSM per l'activitat recurrent d'explotació, sempre i quan hi hagi suficient caixa per tal distribució.
- Cànon futur per les noves concessions de cadascun dels 11 aparcaments en el moment dels venciments de les concessions actuals.

Esquema dels fluxos obtinguts per l'Ajuntament



2.4 Descripció de les alternatives (2/6)

② ③ “Statu Quo” a través d’una SPV amb Project Finance o amb Fons de Deute

Descripció

- Atorgar a una SPV un encàrrec de gestió pels 15 aparcaments actualment gestionats per BSM. Aquesta SPV dependria 100% de l'Ajuntament, sent així una societat de primer nivell en relació a les Administracions Públiques.
- Adicionalment, els 11 aparcaments actualment gestionats per les EC es tornen a concessionar per nous socis privats en el moment del venciment de les actuals concessions.
- En l'anàlisi no s'ha considerat que la SPV sigui societat participada 100% BSM donat que s'assumeix l'eliminació d'empreses públiques de segon nivell dintre del procés de reforma de les Administracions Públiques que es pretén abordar.

Finançament

- Al crear una SPV, s'aïllen els riscos de negoci dels aparcaments en una única societat, el qual permet realitzar un finançament estructurat, ja sigui a través d'un Project Finance o be amb el finançament d'un Fons de Deute.
- Adicionalment, BSM cerca el seu finançament màxim possible mitjançant deute corporatiu, compromentent els fluxos totals de totes les àrees de negoci de BSM, els quals ja no tenen en consideració els fluxos dels 15 aparcaments que es traspassarien a la SPV.

Obtenció de fons de l'Ajuntament

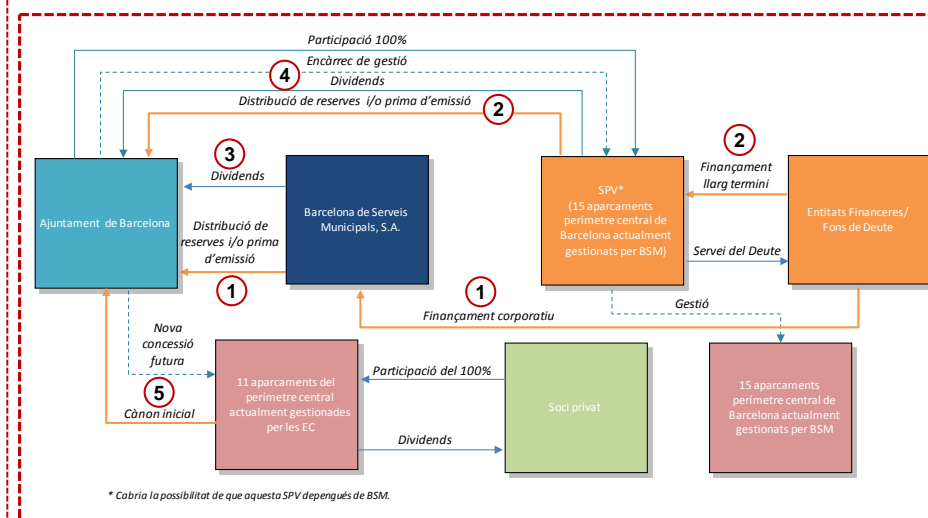
2014

- Fons obtinguts pel finançament corporatiu addicional de BSM aconseguit en el 2014 a través de distribució de reserves i/o prima d'emissió tenint en consideració de les necessitats de caixa.
- Fons obtinguts pel finançament a través de Project Finance o Fons de Deute en el 2014 de la SPV a través de distribució de reserves i/o prima d'emissió.

2015 i en endavant

- Distribució anual de dividends per part de BSM per l'activitat recurrent d'explotació, sempre i quan hi hagi suficient caixa.
- Distribució anual de dividends per part de la SPV per l'activitat d'explotació dels 15 aparcaments, sempre i quan hi hagi suficient caixa per tal distribució i es compleixin els requisits (ratis de cobertura) exigits per les entitats financeres o fons de deute.
- Cànon obtingut per les noves concessions de cadascun dels 11 aparcaments en el moment futur dels venciments de les concessions actuals.

Esquema dels fluxos obtinguts per l'Ajuntament



2.4 Descripció de les alternatives (3/6)

4 Gestió Directa amb gestió de BSM

Descripció

- BSM manté la gestió directa dels 15 aparcaments i els 11 aparcaments actualment gestionats per les EC els passa a gestionar també BSM en el moment dels venciments futurs de les actuals concessions.

Finançament

- BSM es financia mitjançant deute corporatiu, atenent als fluxos agregats de totes les àrees de negoci de BSM.

Obtenció de fons de l'Ajuntament

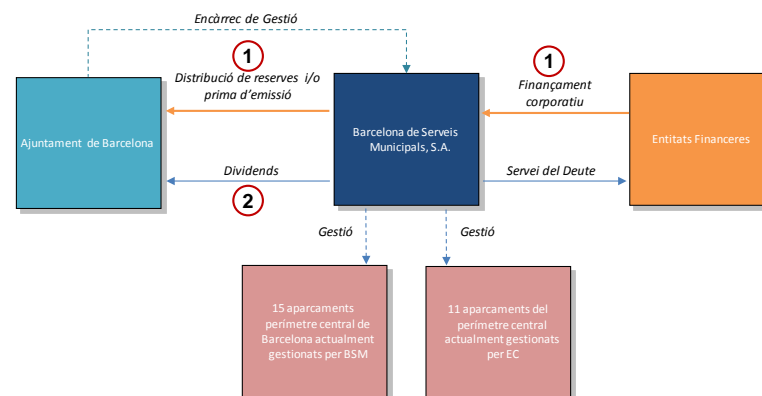
2014

- Fons obtinguts pel finançament corporatiu addicional de BSM aconseguit en el 2014 a través de distribució de reserves i/o prima d'emissió, tenint en consideració les seves necessitats de caixa.

2015 i en endavant

- Distribució anual de dividendes per part de BSM per l'activitat recurrent d'explotació, sempre i quan hi hagi suficient caixa per tal distribució.

Esquema dels fluxos obtinguts per l'Ajuntament



2.4 Descripció de les alternatives (4/6)

5 6 Gestió Directa a través d'una SPV amb Project Finance o amb Fons de Deute

Descripció

- Atorgar a una SPV un encàrrec de gestió pels 15 aparcaments actualment gestionats per BSM així com els futurs encàrrecs de gestió dels 11 aparcaments actualment gestionats per les EC arribats els seus venciments futurs.
- Aquesta SPV dependria 100% de l'Ajuntament, sent així una societat de primer nivell en relació a les Administracions Públiques.
- En la present anàlisi no s'ha considerat que la SPV sigui societat participada 100% per BSM donat que s'assumeix l'eliminació d'empreses públiques de segon nivell dintre del procés de reforma de les Administracions Públiques que es pretén abordar.

Finançament

- Al crear una SPV, s'aïllen els riscos de negoci dels aparcaments en una única societat, el qual permet realitzar un finançament estructurat, ja sigui a través d'un Project Finance o amb el finançament d'un Fons de Deute.
- Adicionalment, BSM es finançaria mitjançant deute corporatiu, esgotant al màxim possible, en funció dels fluxos agregats de totes les àrees de negoci de BSM, els quals no inclouria els fluxos dels 26 aparcaments gestionats per la SPV.

Obtenció de fons de l'Ajuntament

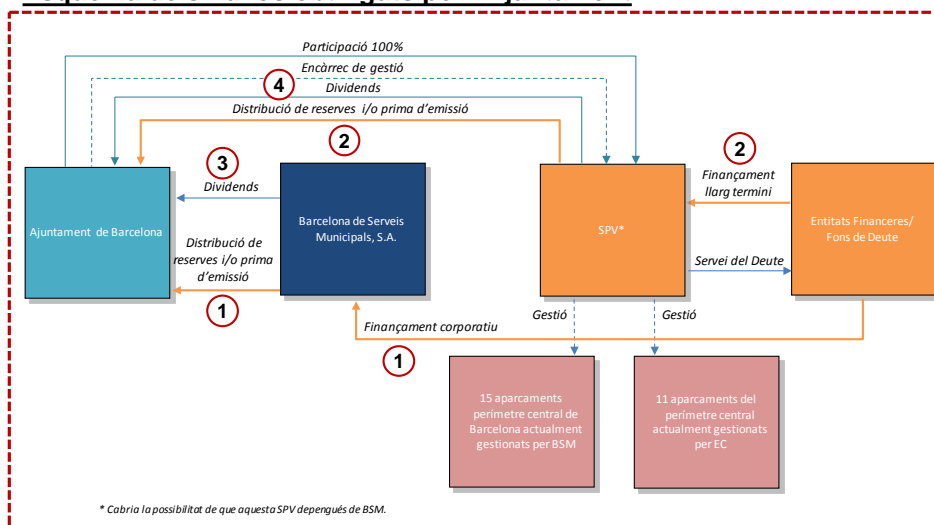
2014

- Fons obtinguts pel finançament corporatiu addicionalde BSM que aconseguiria en el 2014 i que faria arribar a l'Ajuntament a través de distribució de reserves i/o prima d'emissió.
- Fons obtinguts pel finançament a través de Project Finance o Fons de Deute en el 2014 de la SPV a través de distribució de prima d'emissió.

2015 i en endavant

- Distribució anual de dividends per part de BSM per l'activitat recurrent d'explotació, sempre i quan hi hagi suficient caixa per tal distribució.
- Distribució anual de dividends per part de la SPV per l'activitat d'explotació dels 26 aparcaments, sempre i quan hi hagi suficient caixa per tal distribució i es compleixin els requisits (ratis de cobertura) exigits per les entitats financeres i/o els fons de deute.

Esquema dels fluxos obtinguts per l'Ajuntament



2.4 Descripció de les alternatives (5/6)

Objectius Alternatives Hipòtesis Resultats Conclusió

7 Societat d'Economia Mixta ("SEM")

Descripció

- Creació d'una SEM (60% privada i 40% pública a través de BSM) que gestioni de forma unificada els 26 aparcaments del Perímetre Central mitjançant la incorporació inicial de 15 aparcaments actualment gestionats per BSM i la incorporació gradual dels aparcaments actualment gestionats per les EC, a mida que vagin arribant els seus venciments, però atorgant en ferm al 2014 ja el nou dret concessional. L'Ajuntament es vendria el 60% de les accions de la SEM.
- L'Ajuntament atorgarà a la SEM una concessió de gestió de servei públic a 25 anys.
- L'accionista privat abonarà a l'Ajuntament l'import del preu de l'adjudicació: un 70% en el moment de formalització del contracte d'incorporació a la SEM, i un 30% com a preu ajornat a 25 anys, que s'anirà abonant anualment fins el final de la concessió amb un període de carència de principal de 5 anys.
- En els resultats d'aquest informe, no s'ha considerat un potencial ingrés corresponent a un cànon variable previst que pagui la SEM en el cas d'una millora econòmica que superi el cas base de BAMSA.

Finançament

- S'assumeix un finançament de la SEM mitjançant un Project Finance.
- Addicionalment, BSM es finança mitjançant deute corporatiu, esgotant al màxim possible en funció dels fluxos agregats de totes les àrees de negoci de BSM, els quals no considerarien els fluxos dels 26 aparcaments que passarien a la SEM.

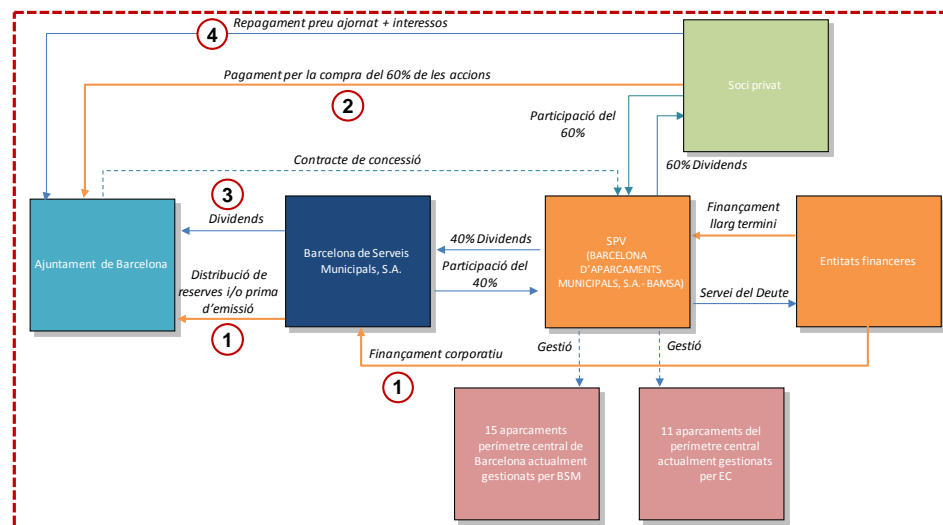
Obtenció de fons de l'Ajuntament

2014

- 1 Fons obtinguts pel finançament corporatiu addicional que BSM aconseguiria en el 2014 i que traspassaria a l'Ajuntament a través de distribució de reserves i/o prima d'emissió.
- 2 Fons obtinguts per la venda de 60% de les accions de la SEM, excloent el preu ajornat corresponent al 30% d'aquest.

2015 i en endavant

- 3 Distribució anual de dividends per part de BSM per l'activitat recurrent d'explotació, sempre i quan hi hagi suficient caixa.
- 4 Repagament de l'amortització i dels interessos que realitza l'inversor privat en concepte del preu ajornat.



2.4 Descripció de les alternatives (6/6)

8 Concessió 100%

Descripció

- Atorgament de la concessió de gestió del servei per un període de 25 anys a un privat mitjançant una SPV per la gestió de forma unificada dels 26 aparcaments del Perímetre Central.
- S'incorporen inicialment els 15 aparcaments actualment gestionats per BSM i la incorporació gradual durant 10 anys dels aparcaments actualment gestionats per les EC, a mida que vagin arribant els seus venciments, però, atorgant en ferm al 2014 el nou dret concessional següent.
- L'operador privat abonaria a l'Ajuntament l'import del preu de l'adjudicació: un 70% en el moment de formalització del contracte d'incorporació a la Societat, i un 30% com a preu ajornat, que s'anirà abonant anualment fins el final de la concessió amb un període de carència de 5 anys.

Finançament

- S'assumeix finançament de la SPV 100% privada mitjançant un Project Finance.
- Adicionalment, BSM cercant el màxim deute corporatiu possible en funció dels fluxos agregats de totes les àrees de negoci de BSM, els quals no considerarien els fluxos dels 26 aparcaments que s'han concessionat al privat.

Obtenció de fons de l'Ajuntament

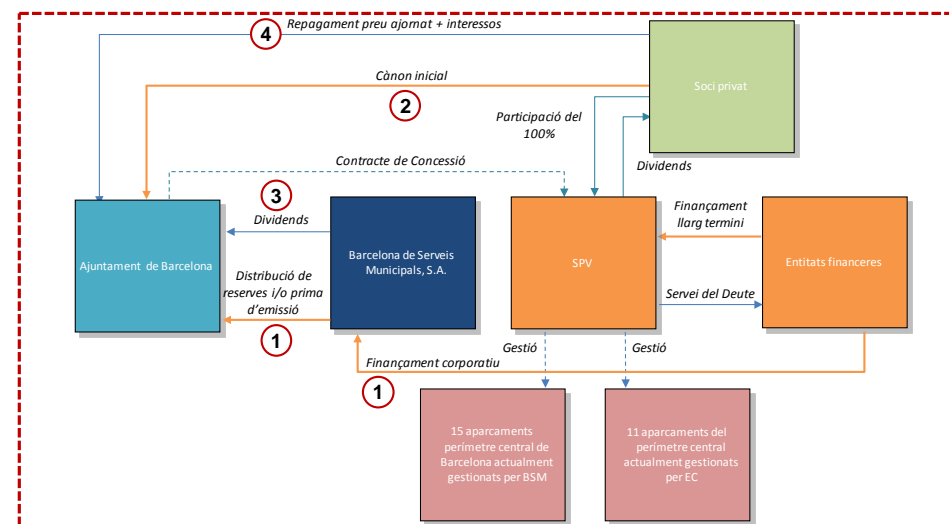
2014

- Fons obtinguts pel finançament corporatiu addicional que BSM aconseguiria en el 2014 i que traspassaria a l'Ajuntament a través de distribució de reserves i/o prima d'emissió.
- Fons obtinguts pel cànon pel 100% de la Concessió, excloent el preu ajornat corresponent al 30% d'aquest.

2015 i en endavant

- Distribució anual de dividendes per part de BSM per l'activitat recurrent d'explotació, sempre i quan hi hagi suficient caixa.
- Repagament de l'amortització i dels interessos que realitza l'inversor privat en concepte del preu ajornat.

Esquema dels fluxos obtinguts per l'Ajuntament



3. Principals hipòtesis

3. Resum de les principals hipòtesis

Objectius

Alter-natives

Hipòtesis

Resultats

Conclusió

Aparcaments

Període d'exploració

- El període d'exploració de 25 anys és el mateix per totes alternatives:
 - Inici període d'exploració dins del 2014.
 - Fi període d'exploració el 31 de desembre de 2038.
- Els aparcaments explotats actualment per les EC, inicien la seva explotació al dia següent al venciment de l'actual concessió i finalitzen el 31 de desembre de 2038, per tant el número d'anys en explotació d'un aparcament va disminuint a mida que el venciment del contracte actual és més llunyà dins del 2014.

Evolució activitat

26 aparcaments

- S'assumeix una corba de recuperació, tant per als 26 aparcaments del Perímetre Central com per la resta d'aparcaments gestionats per BSM ubicats fora del Perímetre Central, dels ingressos actuals fins assolir al 2023 el nivell d'ocupació màxima assolida en el període 2007-2012.

Resta d'activitats BSM

- **45 aparcaments:** mateixes assumpcions que pels 26 aparcaments.
- **Àrea:** caiguda de l'activitat d'un 5% pel 2014 i recuperació de l'activitat a partir de 2015 a una Taxa Anual de Creixement Compost fins el 2023 del 1,7%. Evolució dels preus (2% per tot el període projectat).
- **Bicing:** perspectives de caiguda de l'activitat pel 2014 i recuperació en el 2015. A partir del 2016, evolució dels ingressos per usuari en base a la variació de tarifa i manteniment de l'import dels ingressos per patrocini.
- **Patsa:** evolució dels ingressos en base a la variació de tarifa per a tot el període d'anàlisi i, addicionalment per l'any 2015 i 2016, creixement en l'activitat d'un 4% i 3%, respectivament.
- **Resta:** s'assumeix una evolució dels ingressos en base a la variació de tarifa .

3. Resum de les principals hipòtesis

Objectius Alternatives **Hipòtesis** Resultats Conclusió

Despeses

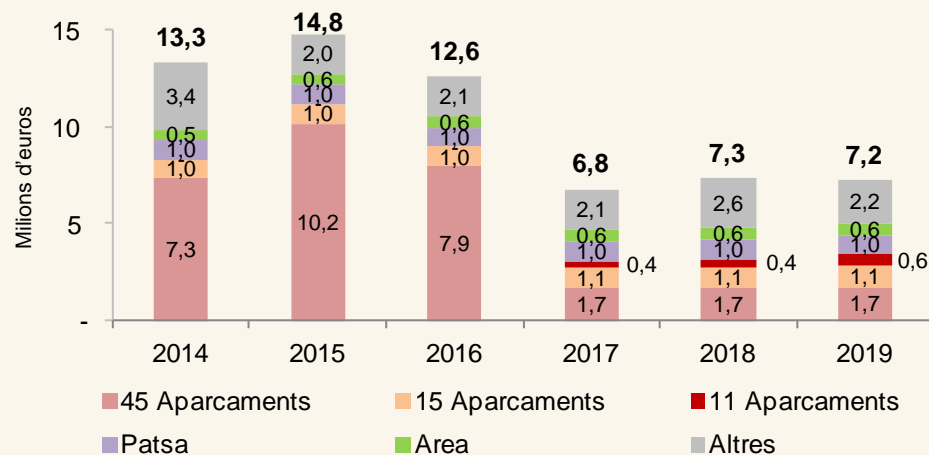
- Evolució en termes generals en base a la inflació.

Ingressos extraordinaris BSM

- Venda del 15% de la participació en Serveis Funeraris de Barcelona, S.A. per 28,4 milions d'euros, d'acord amb l'opció de venda que obliga a l'actual accionista que posseeix el 85% restant.

Inversions

- L'evolució de les inversions en immobilitzat corresponen al següent:



3. Resum de les principals hipòtesis

Objectius

Alter-natives

Hipòtesis

Resultats

Conclusió

Escenaris

Escenari Actual i Escenari Modificat

- Per totes les alternatives descrites en el present informe s'ha analitzat dos possibles escenaris societaris:
 - Escenari Actual:** mantenir la situació actual de Patsa i Bicing.
 - Escenari Modificat:** absorbir Patsa i traspasar Bicing a l'Ajuntament.
- En qualsevol dels escenaris, es considera l'entrada d'explotació del Parc Güell al 2014, del qual s'espera obtenir uns ingressos addicionals d'entorn a 5,5 milions d'euros.

Patsa

- En l'Escenari Modificat es planteja la fusió per absorció de Patsa l'any 2015, sent BSM la societat absorbent. Amb aquesta operació BSM incrementa les seves vendes i costos de producció computables en el càlcul de la seva orientació a mercat (veure més endavant).

Bicing

- En la prestació del servei Bicing, es traspasa l'any 2015 a l'Ajuntament el contracte del proveïdor integral de la gestió del Bicing, subrogant-se en la posició de BSM.
 - Aquesta hipòtesis suposa:
 - eliminar de les vendes computables els ingressos de mercat d'aproximadament 4,5 milions d'euros;
 - eliminar el finançament procedent de aportacions de l'Ajuntament, de 9 milions d'euros anuals, que no computen en vendes, i;
 - minorar els costos de producció per import de 15 milions d'euros.
 - BSM només assumiria la direcció i control del Bicing com a servei a l'Ajuntament, procedint-se a eliminar l'actual encàrrec de gestió del servei a BSM.
 - En general, aquesta proposta milloraria la ràtio d'orientació al mercat (regla del 50%) segons de criteris SEC amb un impacte perdurable en el temps.

3. Resum de les principals hipòtesis

Objectius Alternatives **Hipòtesis** Resultats Conclusió

Finançament

Sondeig de mercat

- S'ha realitzat un sondeig de mercat amb entitats financeres per tal d'establir les condicions de finançament de les diferents alternatives.

Deute corporatiu

- S'ha considerat per totes les alternatives l'obtenció de deute corporatiu addicional en forma de pòlisses segons les capacitats de BSM.
- Pel 2014, any que es pretén aconseguir el màxim finançament possible, s'ha limitat l'endeutament de BSM fins a 3,5 vegades EBITDA.
- A partir de l'any 2015 i en el cas de necessitats financeres, s'ha assumit la contractació de noves pòlisses sense superar el límit esmentat abans.
- En el cas que en les projeccions existeixi un excés de caixa, aquests fluxos es destinen a reduir l'import disposat de pòlisses de crèdit, abans de poder repartir dividends.
- S'estableix un tipus d'interès del 6% (euribor +5% de marge).

Project Finance

- El dimensionament de l'endeutament s'ha assumit tenint en compte un termini de 8 anys i una Ràtio de Cobertura del Servei del Deute (RCSD) de 1,35x.
- Tipus d'interès del 6,85% (swap euribor +5% de marge) i una comissió d'obertura del 3%.
- No s'ha inclòs un sistema de repagament del deute del tipus "cash-sweep" (accelerament de la devolució del principal en cas d'excedents de caixa).

3. Resum de les principals hipòtesis

Objectius

Alter-natives

Hipòtesis

Resultats

Conclusió

Fons de Deute

- Tipus d'interès del 10%.
- No s'ha inclòs un sistema de repagament del deute del tipus “cash-sweep” (accelerament de la devolució del principal en cas d'excedents de caixa).

SPV amb 26 aparcaments (alternativa Gestió Directa)

- El dimensionament de l'endeutament s'ha assumit tenint en compte un termini de 8 anys i una Ràtio de Cobertura al Servei del Deute (RCSD) de 1,35x.
- Degut que els fluxos incrementen substancialment a l'any 2016 per l'entrada progressiva dels aparcaments gestionats actualment per les EC, s'assumeix una carència del principal fins el 2016, aprofitant la major flexibilitat que ofereix aquest producte financer.

Escenari SPV amb 15 aparcaments (alternativa “Statu Quo”)

- El dimensionament de l'endeutament s'ha assumit tenint en compte un termini de 12 anys i una Ràtio de Cobertura del Servei del Deute (RCSD) de 1,35x.

Altres

Comptabilitat

- PGC per a les alternatives englobades en el “Statu Quo” i la Gestió Directa.
- Pla General de Comptabilitat Adaptat de les empreses concessionàries d'infraestructures públiques, regulat per l'Ordre EHA/3362/2010, de 23 de desembre, per a les alternatives de SEM i concessió del 100%.

Càlcul dels cànons

- Obtingut a partir del Descompte de Fluxos de Caixa i considerant una rendibilitat exigida pels accionistes en línia amb el mercat.

4. Resultats econòmic-financers de les alternatives

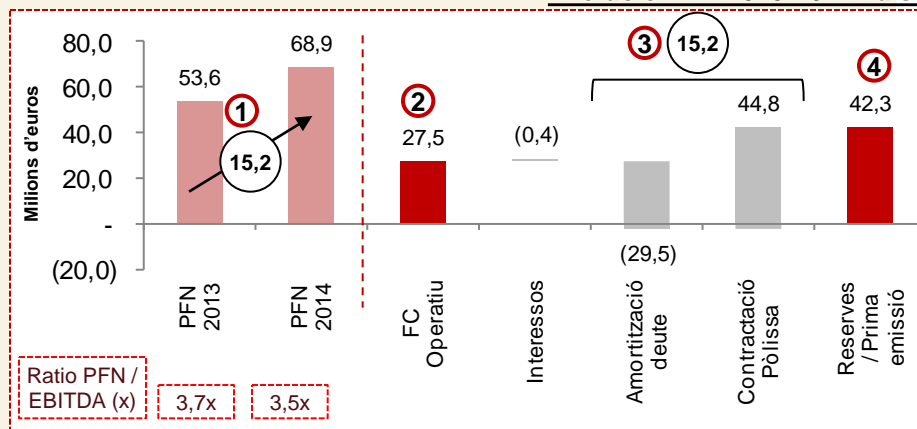
4.1 “Statu Quo” amb gestió de BSM (1/3)

Objectius	Alternatives	Hipòtesis	Resultats	Conclusió			
1	2	3	4	5	6	7	8

Escenari Actual

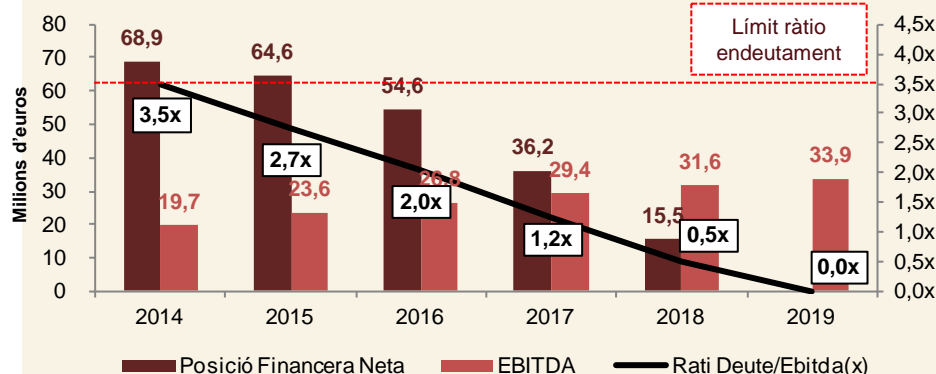
Escenari Modificat

Evolució PFN 2013-2014 i distribució de dividends de BSM

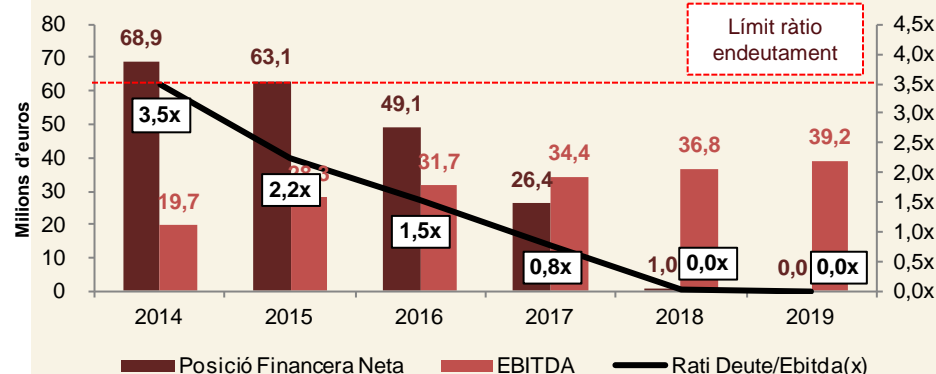


- 1 L'increment de l'EBITDA de 14,6 a 19,7 milions d'euros entre 2013 i 2014, principalment per la incorporació de l'explotació del Parc Güell, permet un increment del nivell d'endeutament de 15,2 milions d'euros.
- 2 El flux de caixa operatiu es produeix principalment per la venda del 15% de Serveis Funeraris per 28,4 milions d'euros.
- 3 Es preveu una amortització de 21,4 milions d'euros de deute financer i de 8,1 milions d'euros de retorn de préstecs del grup.
- 4 El flux de caixa operatiu de l'exercici permet fer front en la seva majoria als compromisos financers actuals i la nova capacitat d'endeutament permet realitzar una distribució de reserves i/o prima d'emissió de 42,3 milions d'euros.

Endeutament corporatiu de BSM



Endeutament corporatiu de BSM

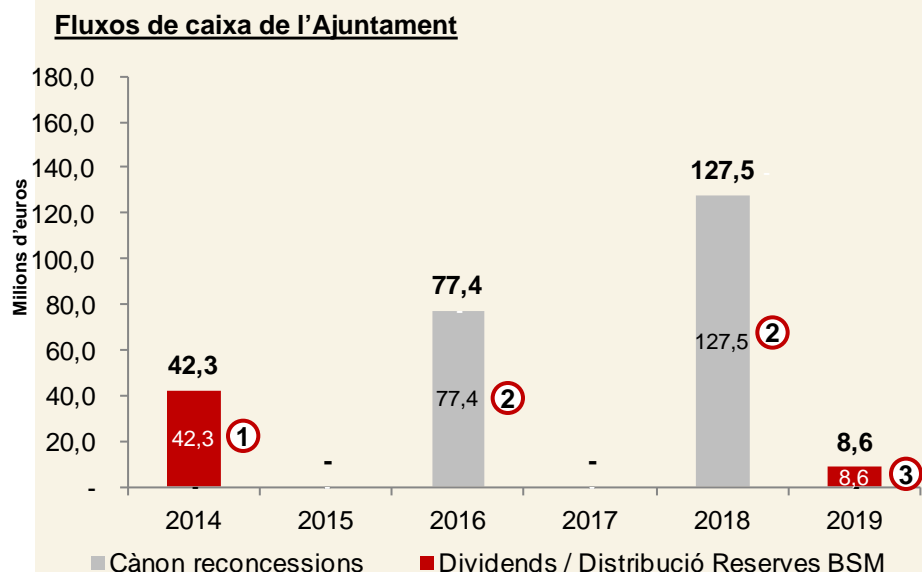


Les capacitats d'endeutament de BSM l'any 2014 permeten repartir reserves i/o prima d'emissió a l'Ajuntament per **42,3 milions d'euros** mantenint la seva **viabilitat econòmico-financera**.

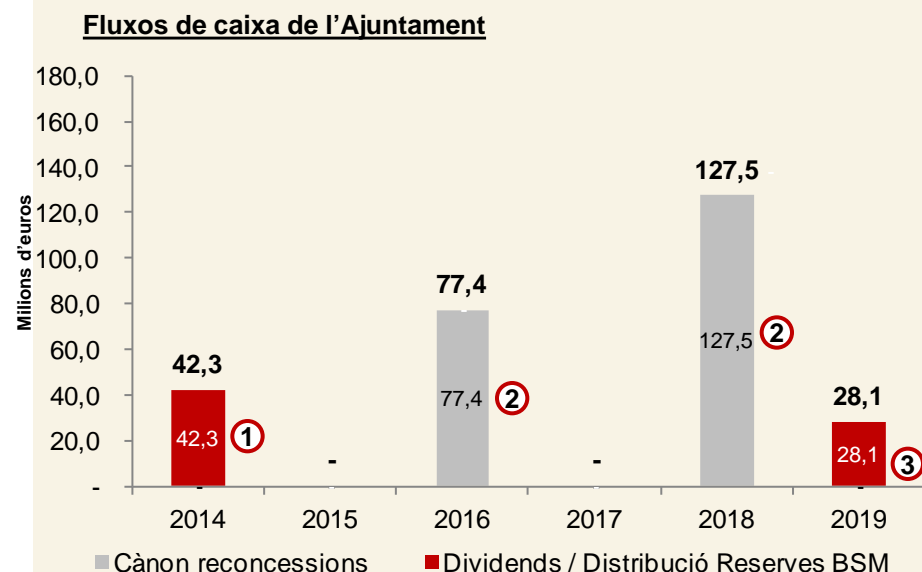
4.1 “Statu Quo” amb gestió de BSM (2/3)

Objectius	Alternatives	Hipòtesis	Resultats	Conclusió			
1	2	3	4	5	6	7	8

Escenari Actual



Escenari Modificat



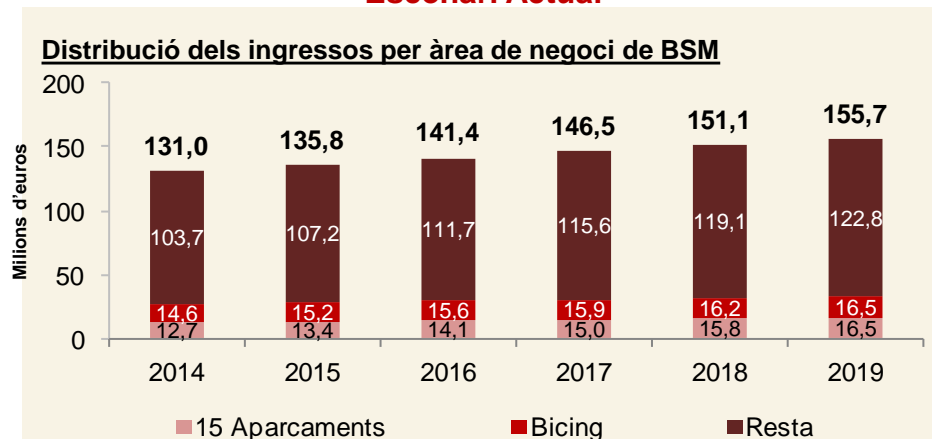
- ① Distribució de reserves originada per la capacitat d'endeutament corporatiu de BSM (veure pàgina anterior).
- ② Cànon rebuts en les noves concessions dels aparcaments gestionat per les EC amb venciment progressiu en els pròxims 10 anys (en el gràfic, 4 aparcaments al 2016 i 4 al 2018).
- ③ El repartiment de dividends de BSM a l'Ajuntament no es comença a generar fins l'any 2019, degut al previ repagament dels deutes actuals i la pòlissa contractada al 2014.

Per tant, podem concloure que **aquesta alternativa no compleix** l'objectiu marcat d'obtenir recursos per l'Ajuntament per **100 milions d'euros** a data de 2014.

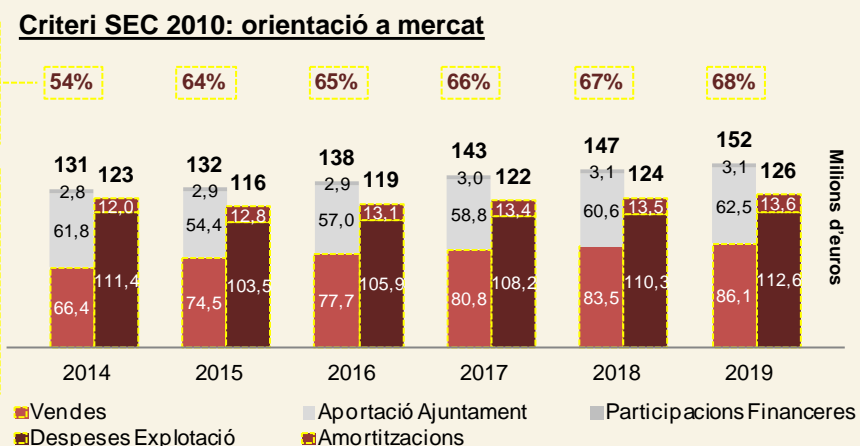
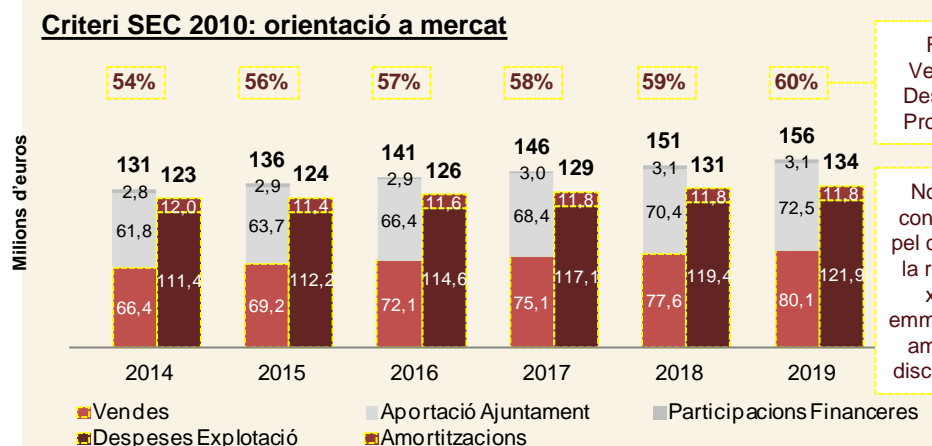
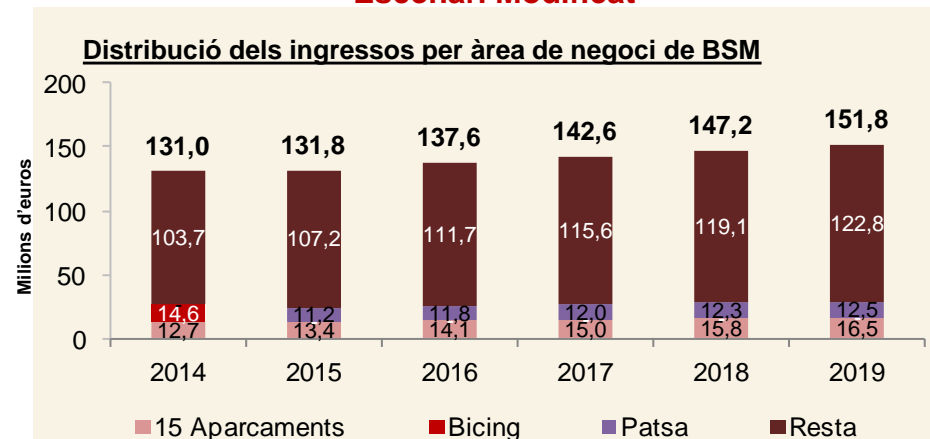
4.1 “Statu Quo” amb gestió de BSM (3/3)

Objectius	Alternatives	Hipòtesis	Resultats	Conclusió			
1	2	3	4	5	6	7	8

Escenari Actual



Escenari Modificat



Es verifica que els ingressos per vendes de BSM es situen durant el període projectat per sobre del 50% dels costos de producció tant en l'Escenari Actual com en l'Escenari Modificat, i per tant es compleix el criteri SEC d'orientació al mercat. Val a dir per totes les alternatives, que en general els resultats en aquest sentit milloren amb l'abosirció de Patsa i la cessió de Bicing (Escenari Modificat).

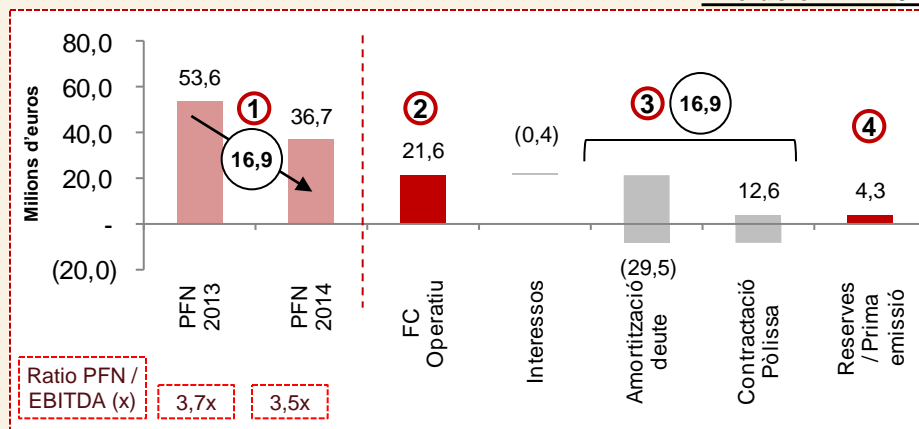
4.2 “Statu Quo” a través de SPV (1/4)

Objectius	Alternatives		Hipòtesis	Resultats	Conclusió		
1	2	3	4	5	6	7	8

Escenari Actual

Escenari Modificat

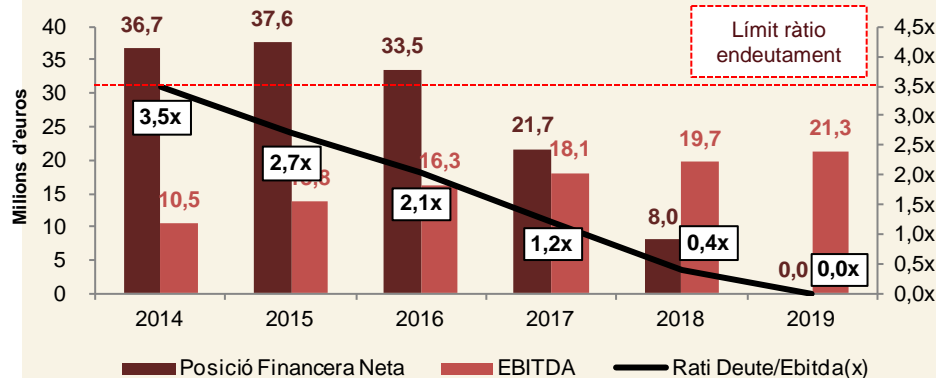
Evolució PFN 2013-2014 de BSM



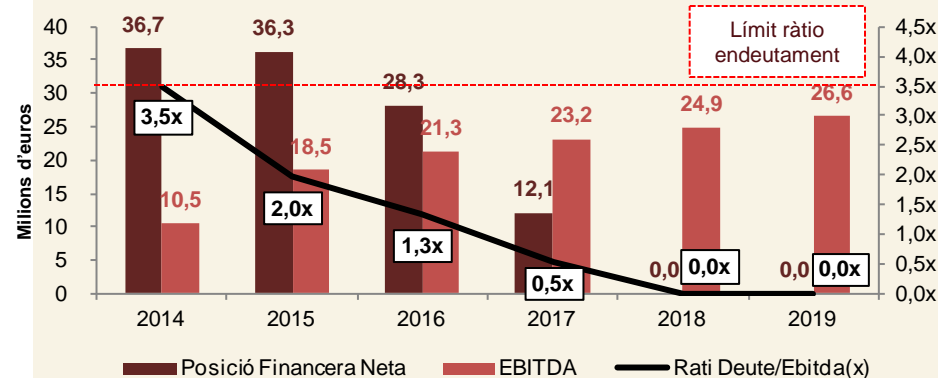
① ② La disminució de l'EBITDA respecte l'alternativa anterior de 19,7 a 10,5 milions d'euros es deu a la no incorporació a BSM dels fluxos dels 15 aparcaments. Això permet un nivell d'endeutament menor.

③ ④ La nova capacitat d'endeutament s'ha reduït en 32 milions d'euros respecte l'alternativa anterior pel punt anterior. Conseqüentment, aquesta permet realitzar únicament una distribució de reserves i/o prima d'emissió de 4,3 milions d'euros.

Endeutament corporatiu de BSM



Endeutament corporatiu de BSM



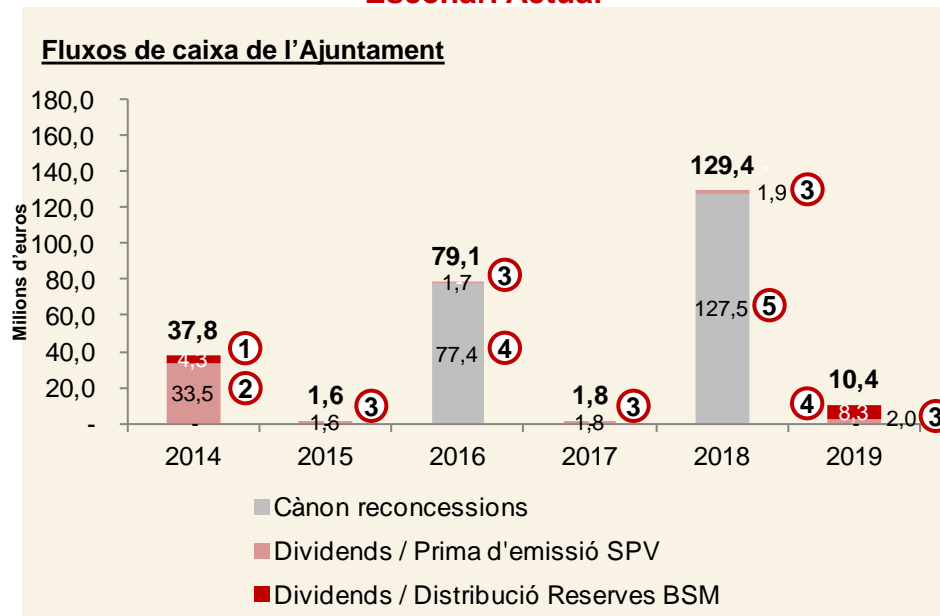
Les capacitats d'endeutament de BSM l'any 2014 permeten repartir reserves i/o prima d'emissió a l'Ajuntament per **4,3 milions d'euros** mantenint la seva **viabilitat econòmico-financera**.

4.2 “Statu Quo” a través de SPV (2/4)

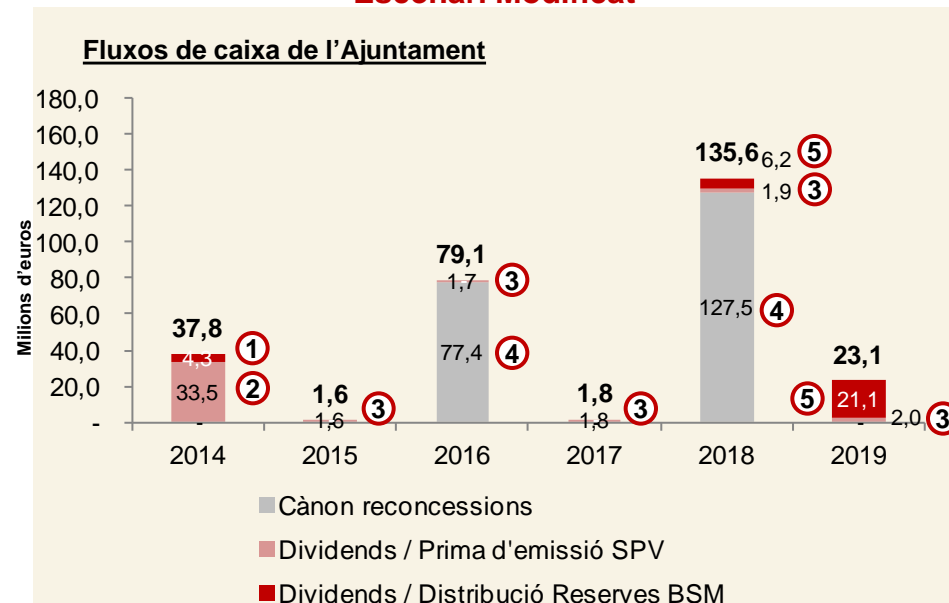
Objectius	Alternatives	Hipòtesis	Resultats	Conclusió			
1	2	3	4	5	6	7	8

mitjançant Project Finance

Escenari Actual



Escenari Modificat



- ① Distribució de reserves originada per la capacitat d'endeutament corporatiu de BSM (veure pàgina anterior).
- ② Distribució de prima d'emissió pel finançament de la SPV obtingut a través de Project Finance.
- ③ Dividends obtinguts a partir del 2015 de l'activitat recurrent de l'explotació dels 15 aparcaments a través de la SPV.
- ④ Cànon rebuts en les noves concessions dels aparcaments gestionat per les EC amb venciment progressiu en els pròxims 10 anys (en el gràfic, 4 aparcaments al 2016 i 4 al 2018).
- ⑤ El repartiment de dividends de BSM a l'Ajuntament no es comença a generar fins l'any 2019, degut al previ repagament dels deutes actuals i la pòlissa contractada al 2014. A l'Escenari Modificat s'aconsegueix avançar el repartiment de dividends un any per la incorporació de fluxos positius de Patsa i la disminució dels fluxos negatius de Bicing.

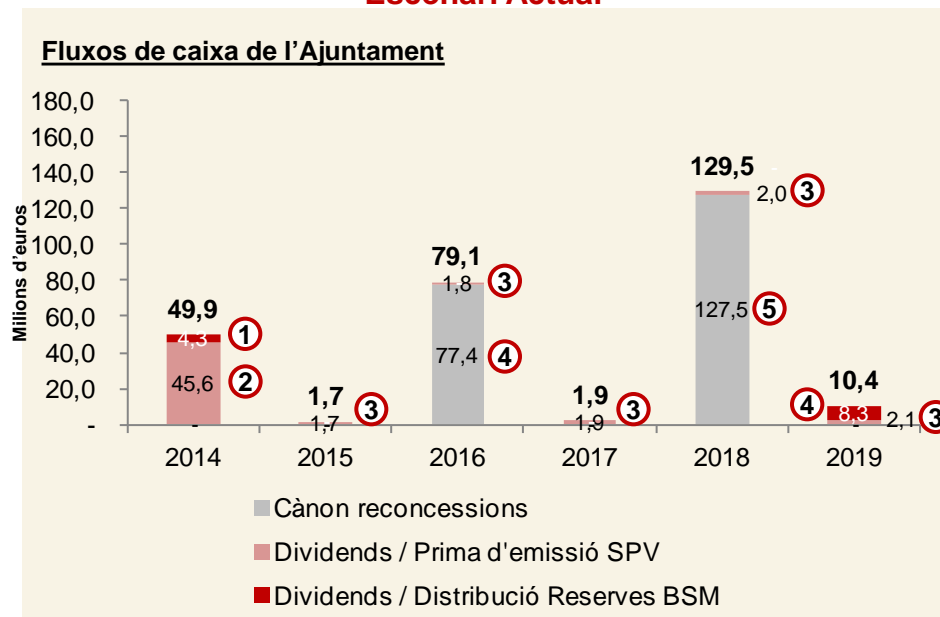
Per tant, podem concloure que **aquesta alternativa no compleix** l'objectiu marcat d'obtenir recursos per l'Ajuntament per **100 milions d'euros** a data de 2014.

4.2 “Statu Quo” a través de SPV (3/4)

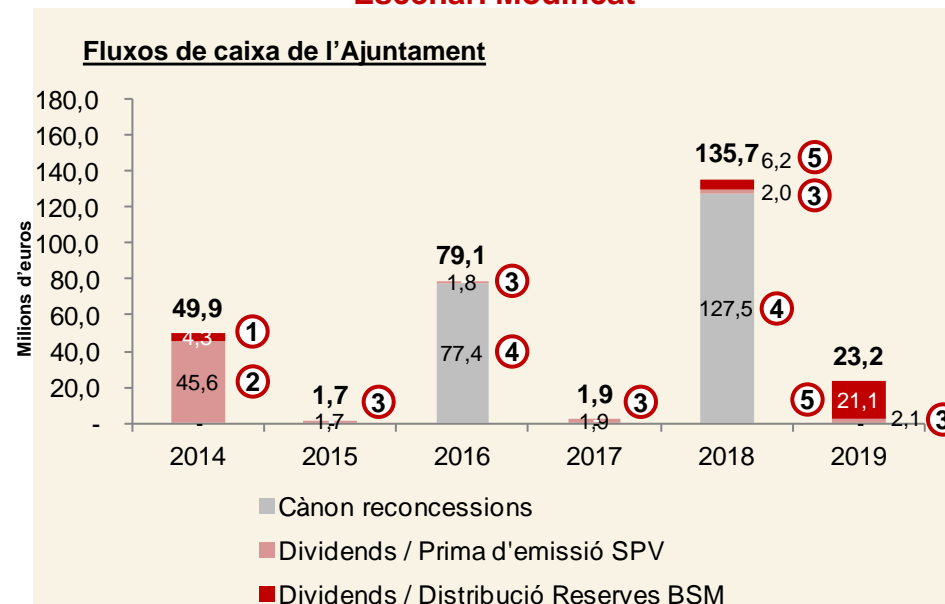
Objectius		Alternatives		Hipòtesis		Resultats		Conclusió	
1	2	3	4	5	6	7	8		

mitjançant Fons de Deute

Escenari Actual



Escenari Modificat



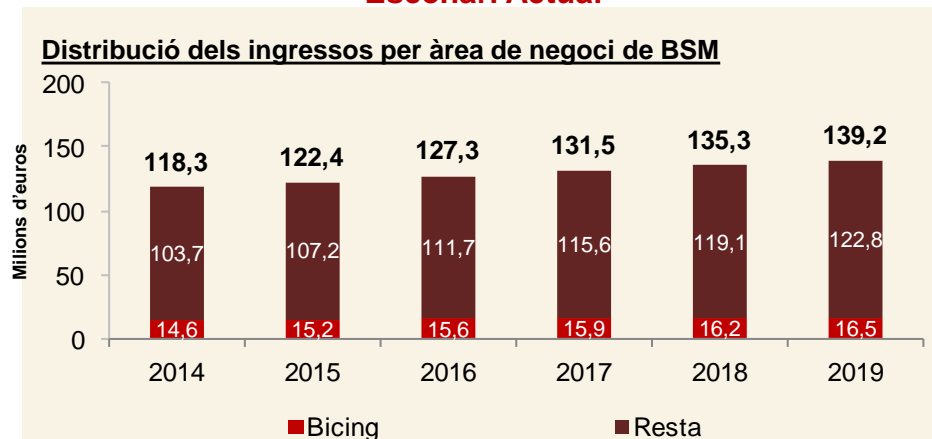
- ① Distribució de reserves originada per la capacitat d'endeutament corporatiu de BSM (veure pàgina 26).
- ② Distribució de prima d'emissió pel finançament de la SPV obtingut a través de Fons de Deute. La diferència respecte el Project Finance es deriva de:
 - El dimensionament del deute a obtenir per Project Finance queda limitat a la condició financera considerada d'un venciment de 8 anys.
 - En canvi, el venciment considerat en el Fons de Deute de 12 anys permet un dimensionament superior.
- ③ Dividends obtinguts a partir del 2015 de l'activitat recurrent de l'explotació dels 15 aparcaments a través de la SPV.
- ④ Cànons rebuts en les noves concessions dels aparcaments gestionat per les EC (en el gràfic, 4 aparcaments al 2016 i 4 al 2018).
- ⑤ Repartiment de dividends de BSM a l'Ajuntament a partir del 2019 i 2018 per l'Escenari Actual i Modificat respectivament.

Per tant, la major flexibilitat en quant a terminis del Fons de Deute permet obtenir majors recursos que amb Project Finance, tot i ser un recurs financer amb un cost més elevat. Tot i això, **aquesta alternativa no compleix** l'objectiu marcat d'obtenir recursos per l'Ajuntament per **100 milions d'euros** a data de 2014.

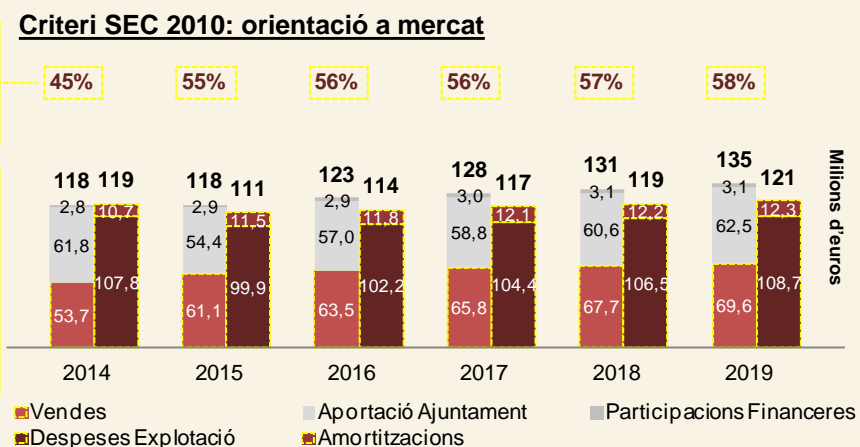
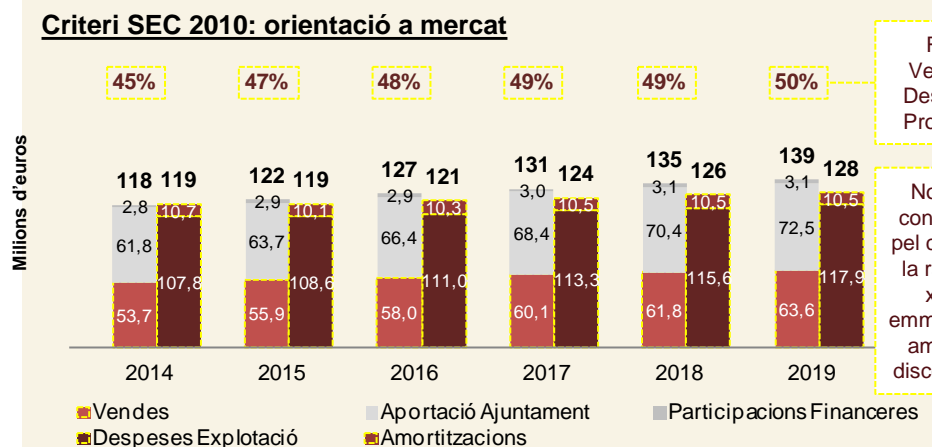
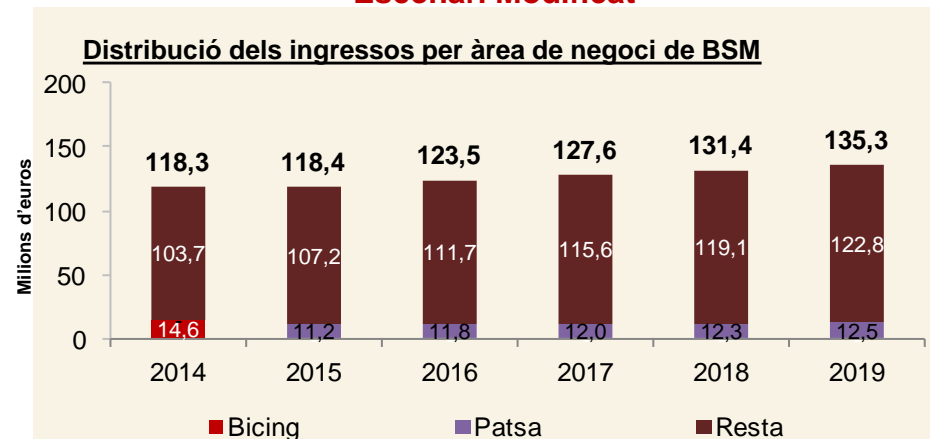
4.2 “Statu Quo” a través de SPV (4/4)

Objectius	Alternatives		Hipòtesis	Resultats	Conclusió		
1	2	3	4	5	6	7	8

Escenari Actual



Escenari Modificat



En aquesta alternativa és **imprescindible portar a terme** les operacions societàries de l'**Escenari Modificat** per tal de complir amb el criteri SEC d'orientació a mercat.

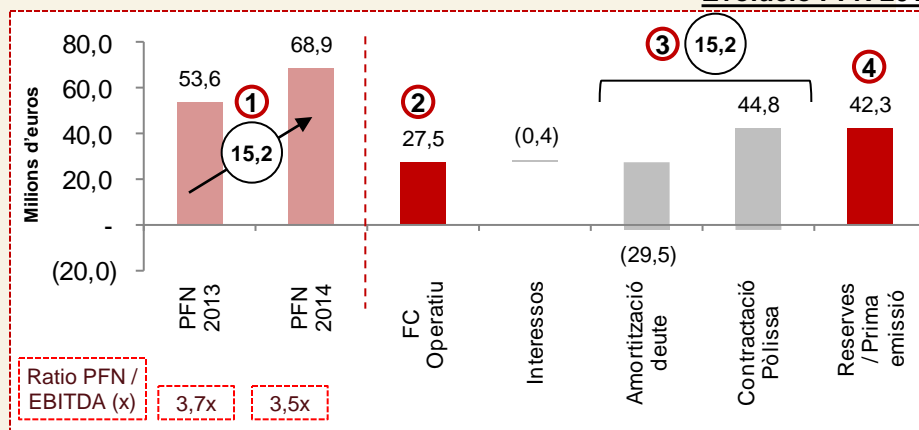
4.3 Gestió Directa amb gestió de BSM (1/3)

Objectius		Alternatives		Hipòtesis		Resultats		Conclusió	
1	2	3	4	5	6	7	8		

Escenari Actual

Escenari Modificat

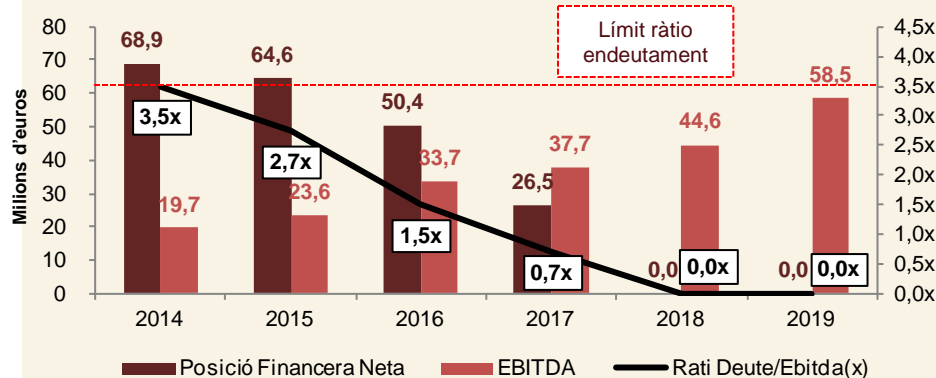
Evolució PFN 2013-2014 de BSM



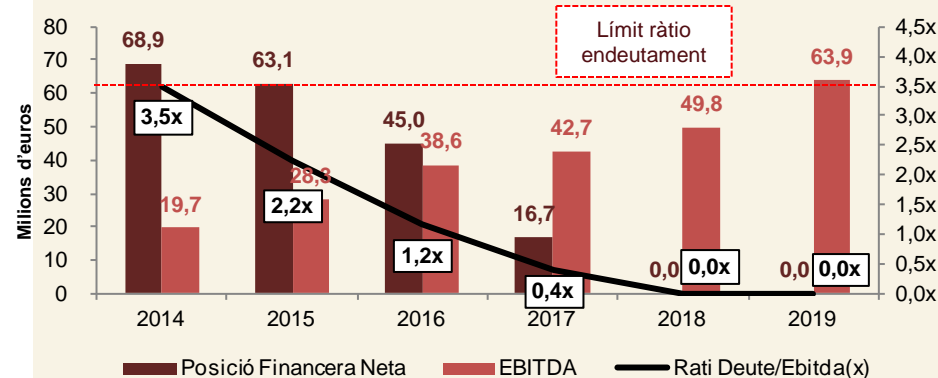
① ② Els fluxos són idèntics als presentats per l'alternativa "Statu Quo" amb gestió de BSM. Això es deu a que les dues alternatives consideren els fluxos inicials dels 15 aparcaments, representant un EBITDA superior a les alternatives a través de SPV i permetent una distribució de reserves i/o prima d'emissió superior.

③ ④

Endeutament corporatiu de BSM



Endeutament corporatiu de BSM

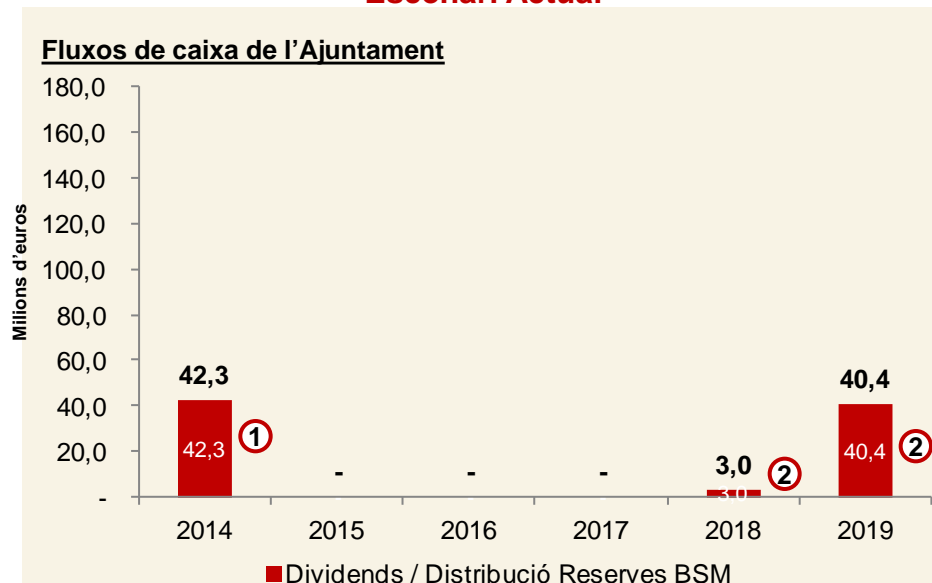


Les capacitats d'endeutament de BSM l'any 2014 permeten repartir reserves i/o prima d'emissió a l'Ajuntament per **42,3 milions d'euros** mantenint la seva **viabilitat econòmico-financera**.

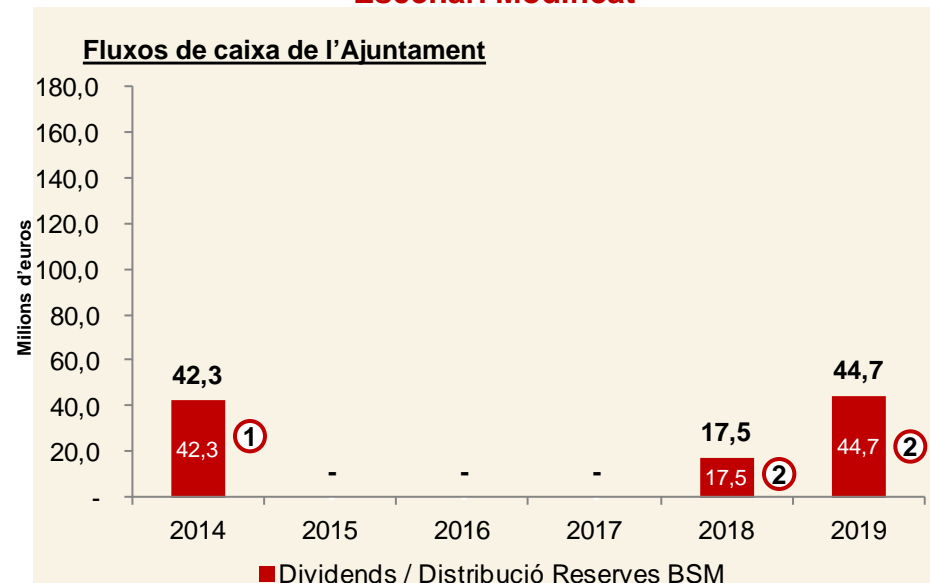
4.3 Gestió Directa amb gestió de BSM (2/3)

Objectius		Alternatives		Hipòtesis		Resultats		Conclusió	
1	2	3	4	5	6	7	8		

Escenari Actual



Escenari Modificat



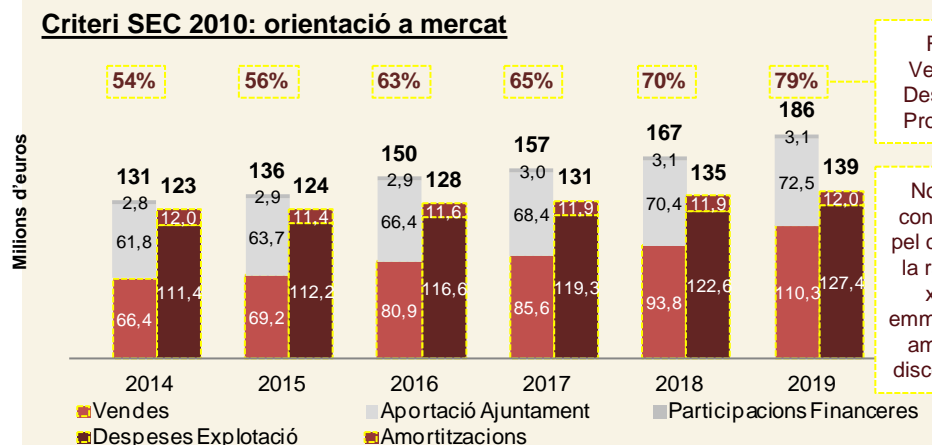
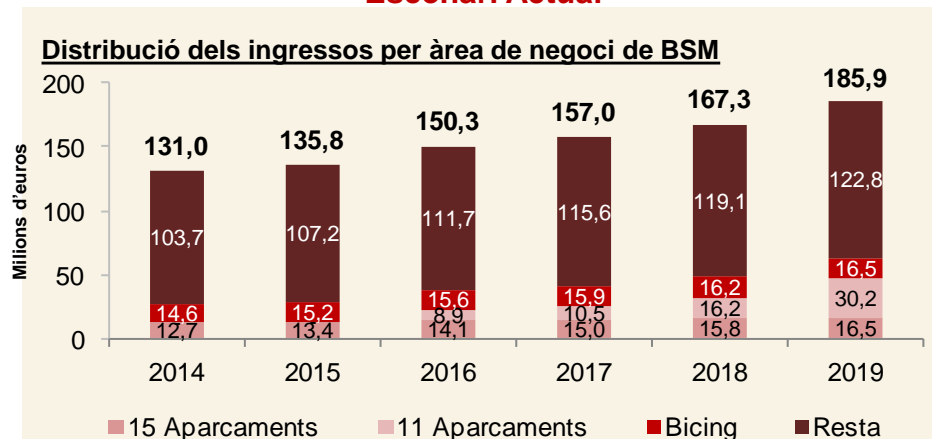
- ① Distribució de reserves originada per la capacitat d'endeutament corporatiu de BSM (veure pàgina anterior).
- ② Repartiment de dividends de BSM a l'Ajuntament a partir del 2019 i 2018 per l'Escenari Actual i Modificat respectivament. A diferència de l'alternativa de "Statu Quo", BSM és capaç de repartir dividends un any abans donada la incorporació dels 11 aparcaments actualment gestionats per les EC al 2016 i 2018.

Per tant, podem concloure que **aquesta alternativa no compleix** l'objectiu marcat d'obtenir recursos per l'Ajuntament per **100 milions d'euros** a data de 2014.

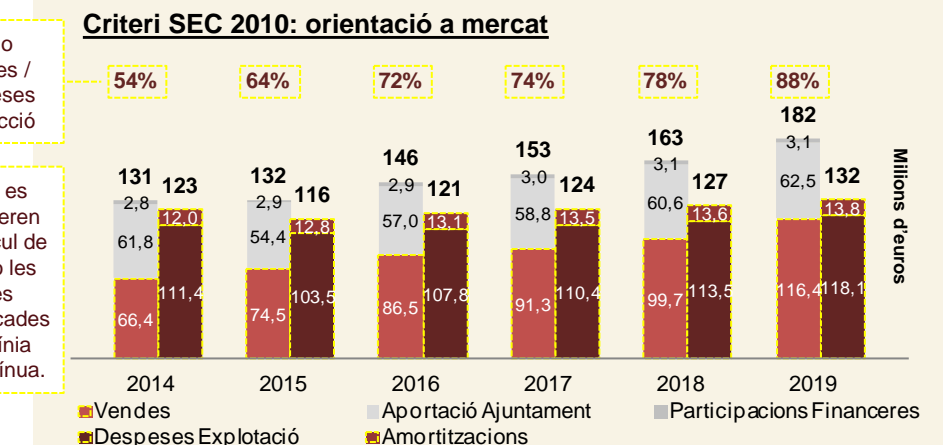
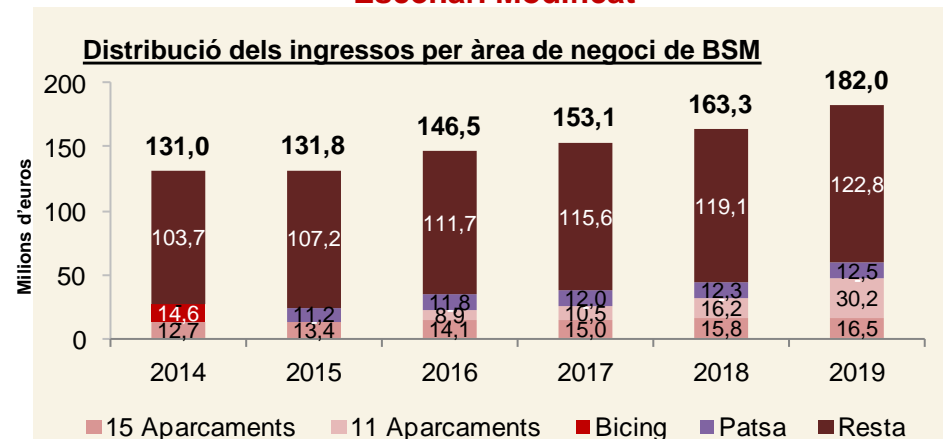
4.3 Gestió Directa amb gestió de BSM (3/3)

Objectius		Alternatives		Hipòtesis		Resultats		Conclusió	
1	2	3	4	5	6	7	8		

Escenari Actual



Escenari Modificat



Es verifica que els ingressos d'explotació de BSM es situen durant el període projectat per sobre del 50% dels costos de producció tant en l'Escenari Actual com en el Escenari Modificat, i per tant es compleix el criteri SEC d'orientació al mercat.

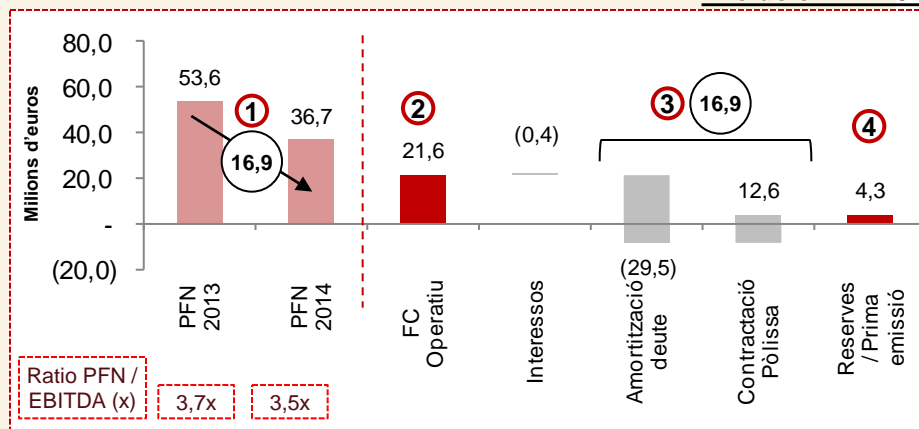
4.4 Gestió Directa a través de SPV (1/4)

Objectius	Alternatives	Hipòtesis	Resultats	Conclusió
1	2	3	4	5
6	7	8		

Escenari Actual

Escenari Modificat

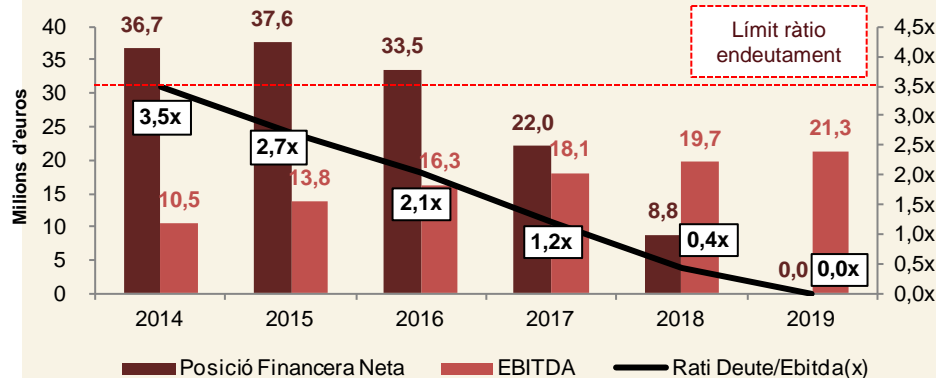
Evolució PFN 2013-2014 de BSM



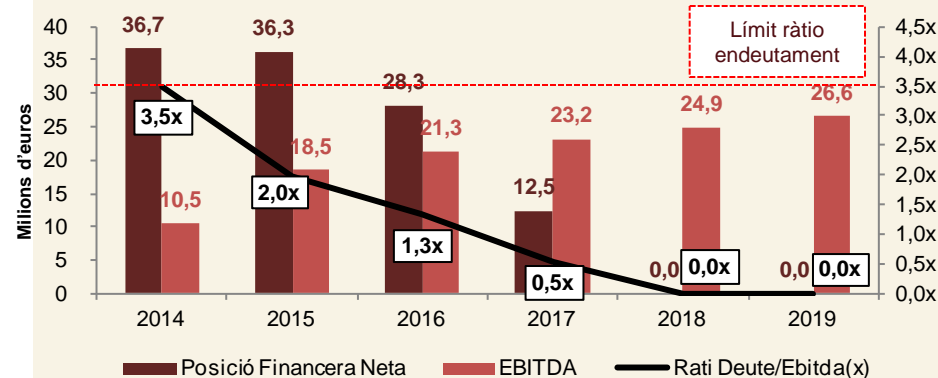
① ② Els fluxos són idèntics als presentats per l'alternativa "Statu Quo" a través de SPV, ja que les dues alternatives no consideren els fluxos inicials dels 15 aparcaments, implicant un EBITDA de BSM i una distribució de reserves i/o prima d'emissió inferior.

A diferència de les alternatives amb gestió de BSM, les SPV no permeten un nivell d'endeutament corporatiu tant elevat, no obstant, poden endeutar-se per compte propi, el qual serà posteriorment transferit a l'Ajuntament en forma de prima d'emissió.

Endeutament corporatiu de BSM



Endeutament corporatiu de BSM



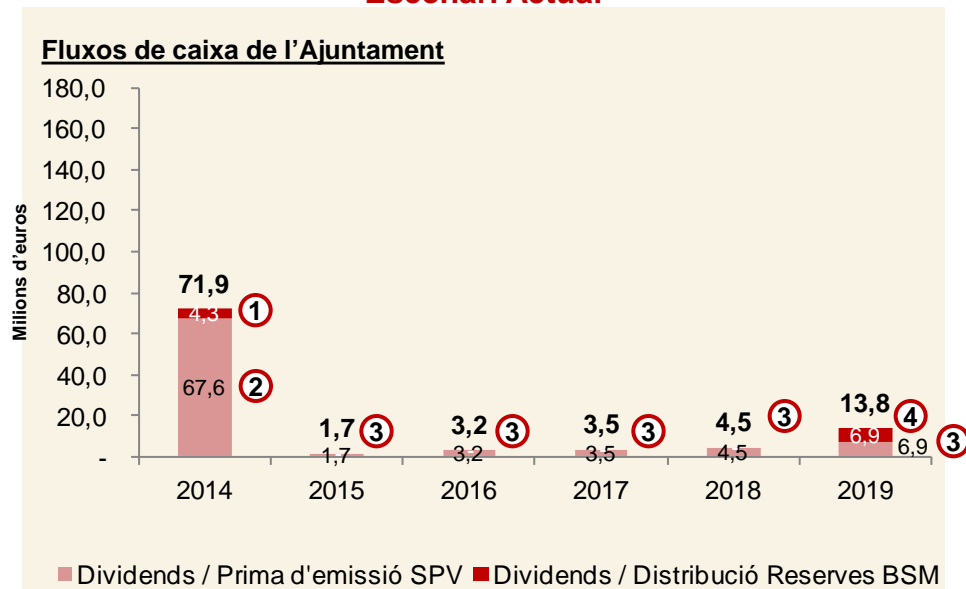
Les capacitats d'endeutament de BSM l'any 2014 permeten repartir reserves i/o prima d'emissió a l'Ajuntament per **4,3 milions d'euros** mantenint la seva **viabilitat econòmico-financera**.

4.4 Gestió Directa a través de SPV (2/4)

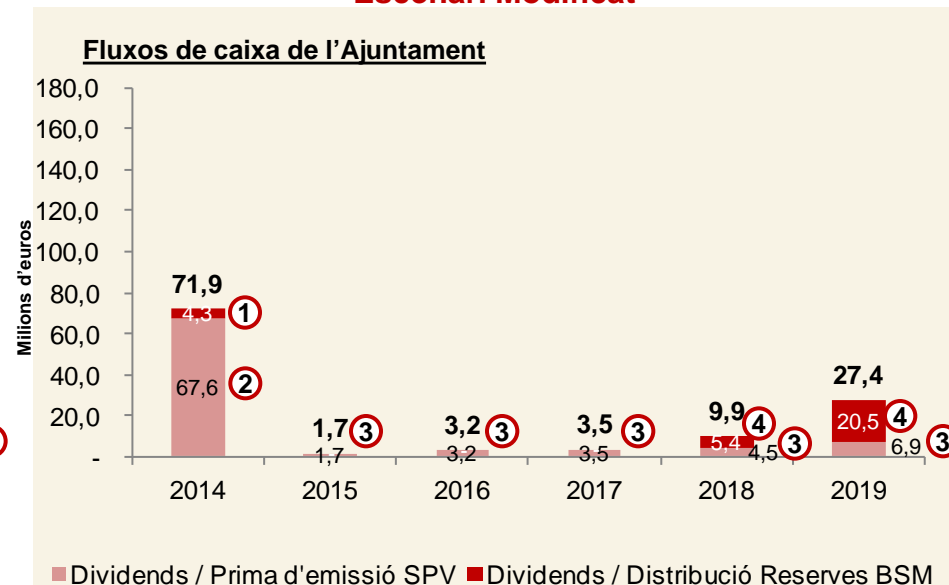
Objectius		Alternatives		Hipòtesis	Resultats	Conclusió	
1	2	3	4	5	6	7	8

mitjançant Project Finance

Escenari Actual



Escenari Modificat



- ① Distribució de reserves originada per la capacitat d'endeutament corporatiu de BSM (veure pàgina anterior).
- ② Distribució de prima d'emissió pel finançament de la SPV obtingut a través de Project Finance.
- ③ Dividends obtinguts a partir del 2015 de l'activitat recurrent de l'explotació dels 15 aparcaments a través de la SPV. Els dividends incrementen notòriament el 2016 i 2018 per l'entrada a la SPV de 4 en cada període, moment del venciment de les concessions actuals.
- ④ El repartiment de dividends de BSM a l'Ajuntament no es comença a generar fins l'any 2019, degut al previ repagament dels deutes actuals i la pòlissa contractada al 2014. A l'Escenari Modificat s'aconsegueix avançar el repartiment de dividends un any per la incorporació de fluxos positius de Patsa i la disminució dels fluxos negatius de Bicing.

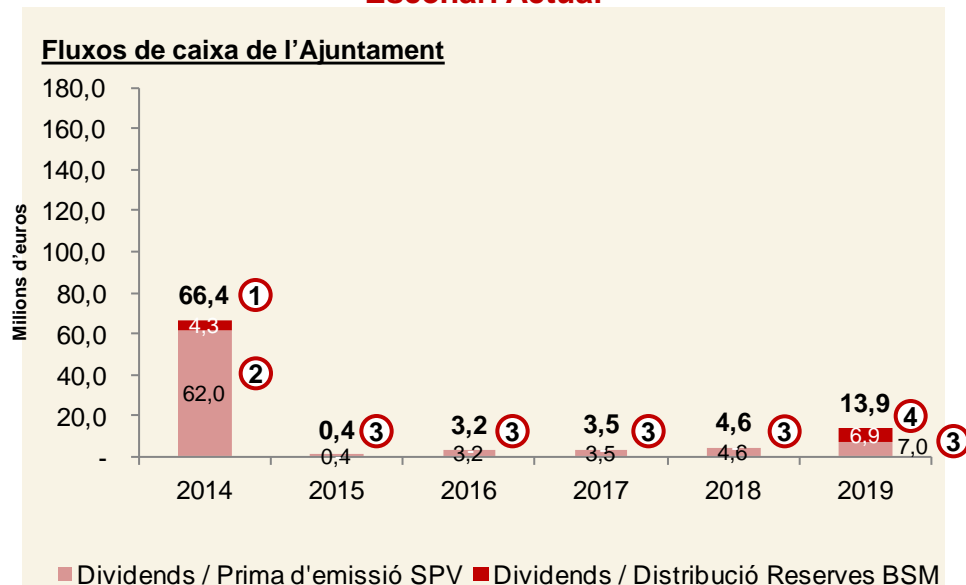
Per tant, podem concloure que **aquesta alternativa no compleix** l'objectiu marcat d'obtenir recursos per l'Ajuntament per **100 milions d'euros** a data de 2014.

4.4 Gestió Directa a través de SPV (3/4)

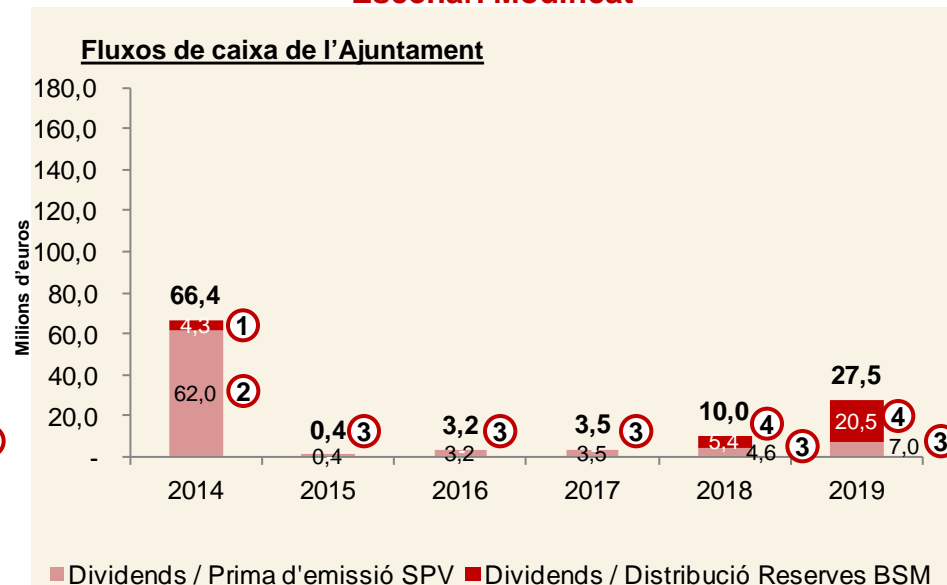
Objectius		Alternatives		Hipòtesis		Resultats		Conclusió	
1	2	3	4	5	6	7	8		

mitjançant Fons de Deute

Escenari Actual



Escenari Modificat



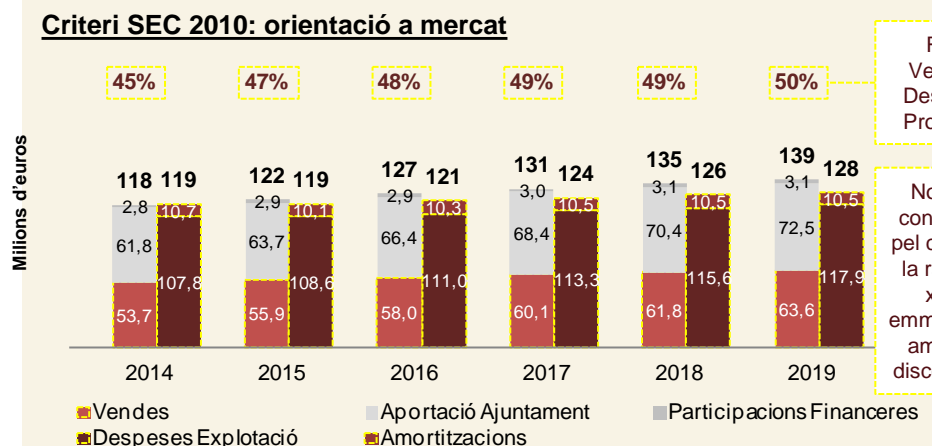
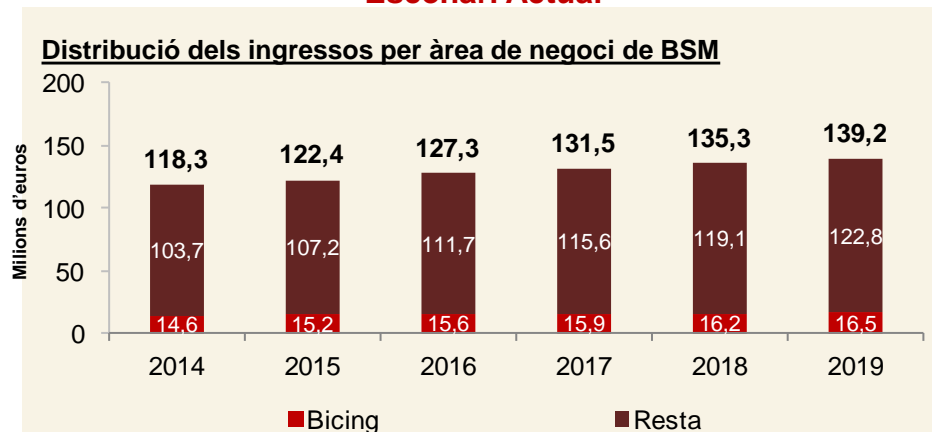
- ① Distribució de reserves originada per la capacitat d'endeutament corporatiu de BSM (veure pàgina 33).
- ② Distribució de prima d'emissió pel finançament de la SPV obtingut a través de Fons de Deute. La diferència entre el Project Finance es deriva de:
 - El dimensionament del deute a obtenir per Project Finance queda limitat al compliment de la ràtio de cobertura del primer any, de tal manera que la SPV pugui com a mínim repagar els interessos.
 - En canvi, el major cost d'interessos del Fons de Deute no permet un dimensionament superior, ja que el flux de caixa generat al primer any limita la capacitat de repagament d'interessos sense sol·licitar una carència d'interessos.
- ③ Dividends obtinguts a partir del 2015 de l'activitat recurrent de l'explotació dels 26 aparcaments a través de la SPV.
- ④ Repartiment de dividends de BSM a l'Ajuntament a partir del 2019 i 2018 per l'Escenari Actual i Modificat respectivament.

Per tant, la major flexibilitat en quant a terminis del Fons de Deute permet obtenir majors recursos que amb Project Finance, tot i ser un recurs financer amb un cost més elevat. Tot i això, **aquesta alternativa no compleix** l'objectiu marcat d'obtenir recursos per l'Ajuntament per **100 milions d'euros** a data de 2014.

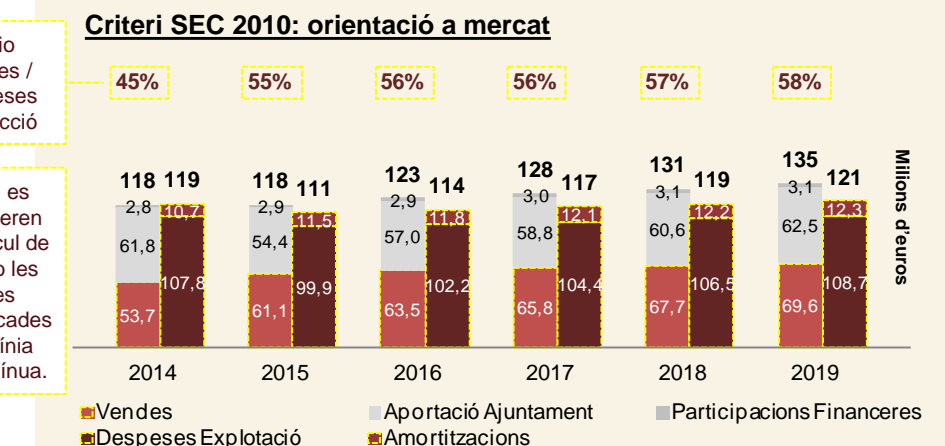
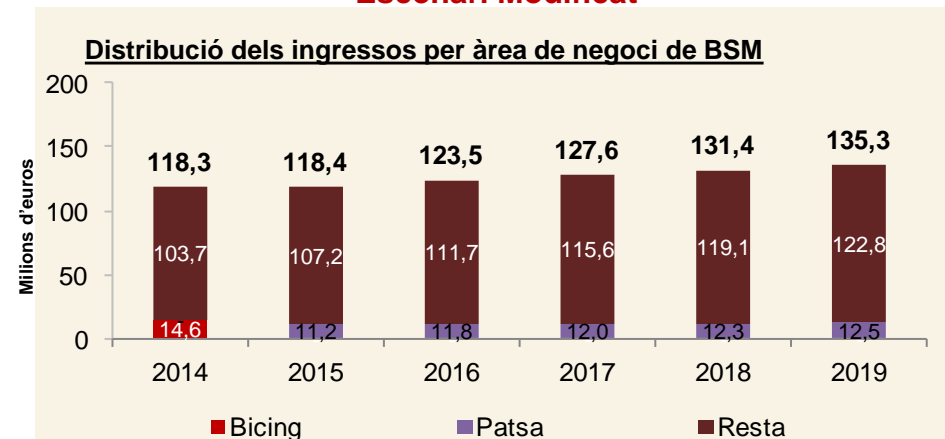
4.4 Gestió Directa a través de SPV (4/4)

Objectius		Alternatives		Hipòtesis		Resultats		Conclusió	
1	2	3	4	5	6	7	8		

Escenari Actual



Escenari Modificat



En aquesta alternativa és **imprescindible portar a terme** les operacions societàries de l'**Escenari Modificat** per tal de complir amb el criteri SEC d'orientació a mercat.

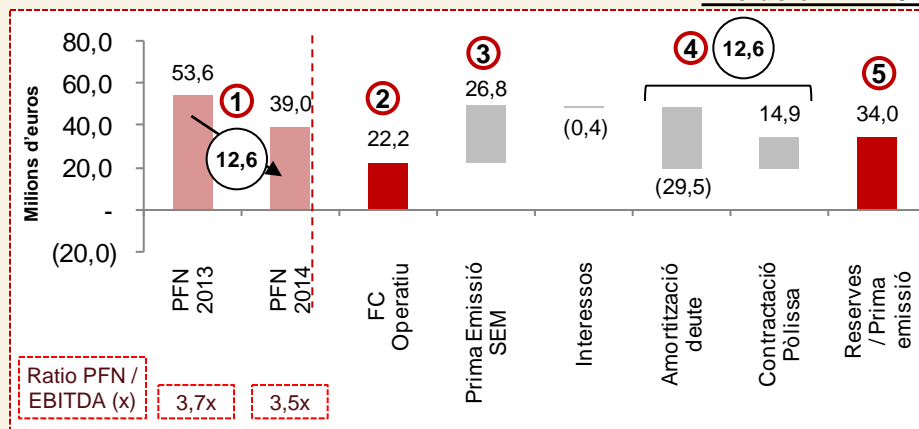
4.5 Societat d'Economia Mixta (1/3)

Objectius	Alternatives	Hipòtesis	Resultats	Conclusió
1	2	3	4	5
6	7	8		

Escenari Actual

Escenari Modificat

Evolució PFN 2013-2014 de BSM

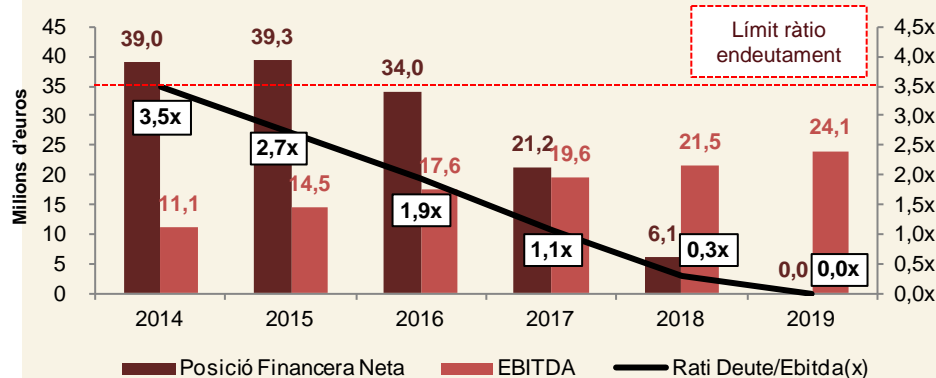


1 2 Els fluxos de BSM són molt similars als de les alternatives a través de SPV donat que en ambdós casos no consideren l'EBITDA generat pels 15 aparcaments.

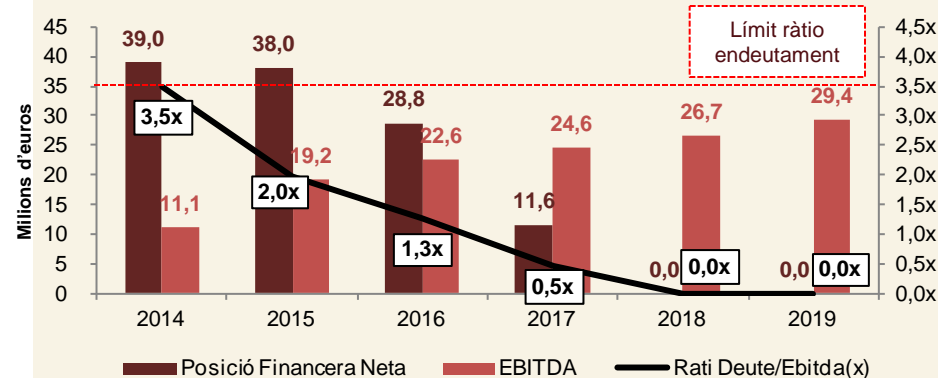
No obstant, els fluxos de BSM recullen els dividendes del 40% de la participació en la SEM, el qual permet obtenir una contractació de deute corporatiu lleugerament superior a les alternatives a través de SPV.

3 L'endeutament previst per la SEM de 67 milions d'euros es repartiria als seus accionista al 2014 a través de repartiment de prima d'emissió, corresponent-li a BSM un 40%.

Endeutament corporatiu de BSM



Endeutament corporatiu de BSM

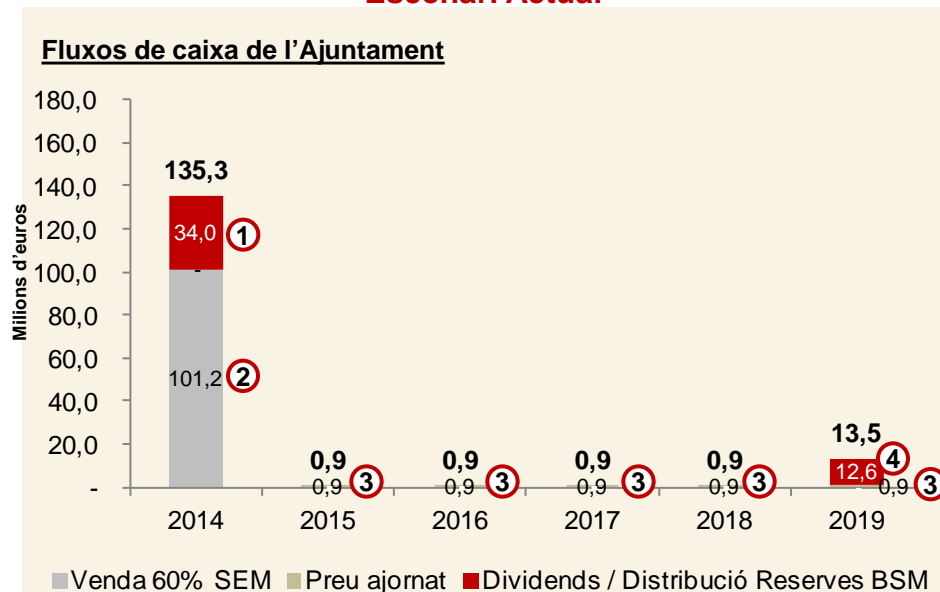


Les capacitats d'endeutament de BSM l'any 2014 permeten repartir reserves i/o prima d'emissió a l'Ajuntament per **34 milions d'euros** mantenint la seva **viabilitat econòmico-financera**.

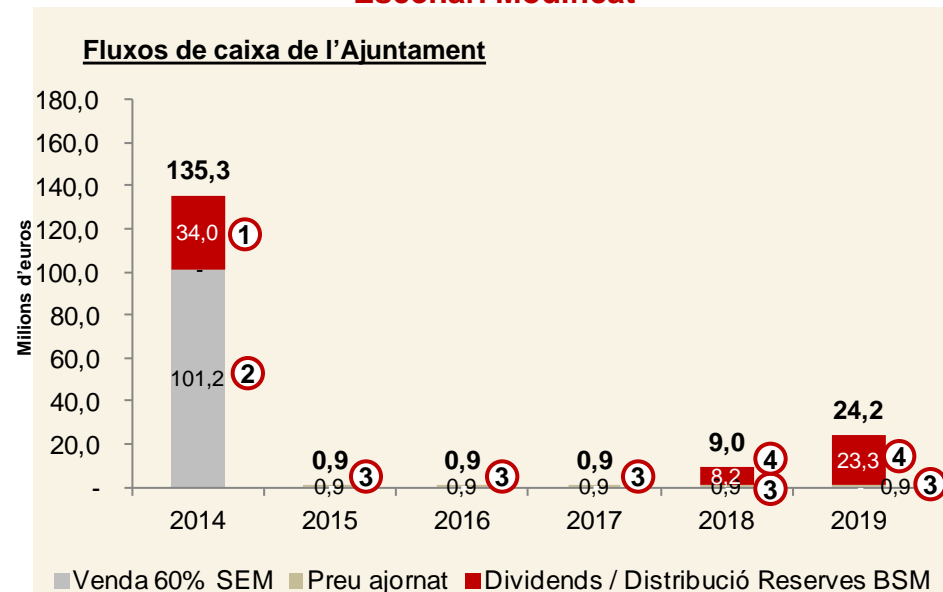
4.5 Societat d'Economia Mixta (2/3)

Objectius		Alternatives		Hipòtesis		Resultats		Conclusió	
1	2	3	4	5	6	7	8		

Escenari Actual



Escenari Modificat



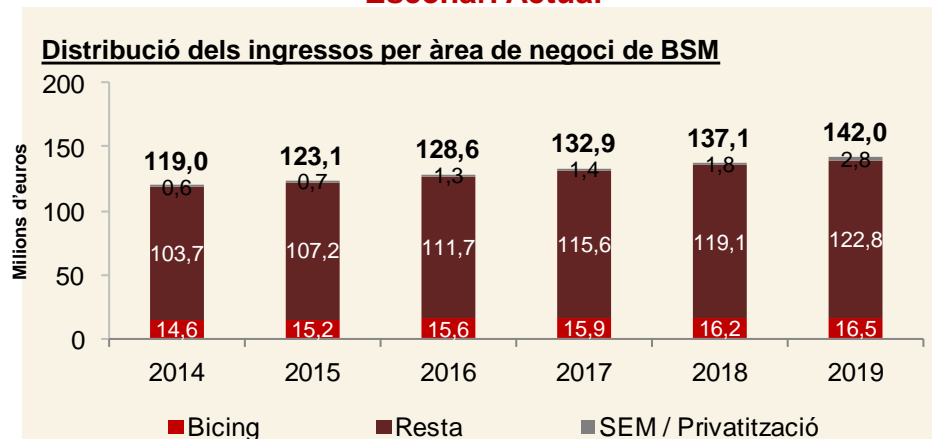
- ① Distribució de reserves originada per la capacitat d'endeutament corporatiu de BSM. Aquestes reserves provenen en la seva major part de la distribució per part de la SEM dels fons provinents de Project Finance (veure pàgina anterior).
- ② Fons obtingut per la venda del 60% de les accions de la SEM, excloent el preu ajornat corresponent al 30% d'aquest.
- ③ Repagament dels interessos i principal del preu ajornat concedit al inversor privat en la constitució de la SEM.
- ④ Repartiment de dividends de BSM a l'Ajuntament a partir del 2019 i 2018 per l'Escenari Actual i Modificat respectivament.

Per tant, podem concloure que **aquesta alternativa compleix** l'objectiu marcat d'obtenir recursos per l'Ajuntament per **100 milions d'euros** a data de 2014.

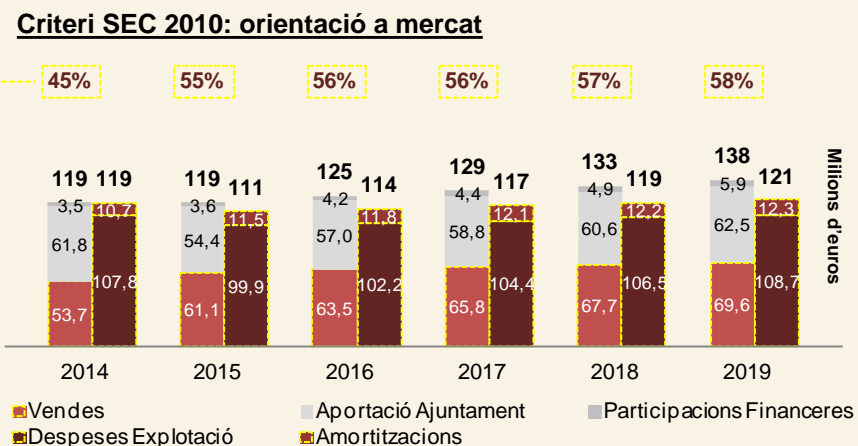
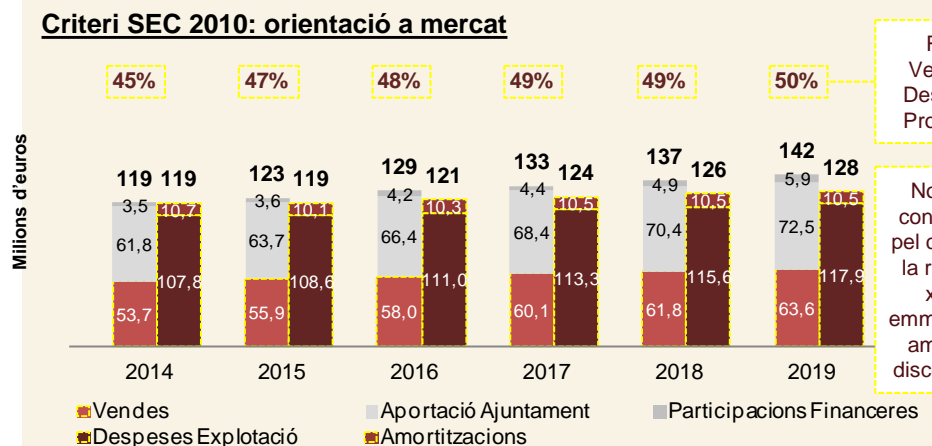
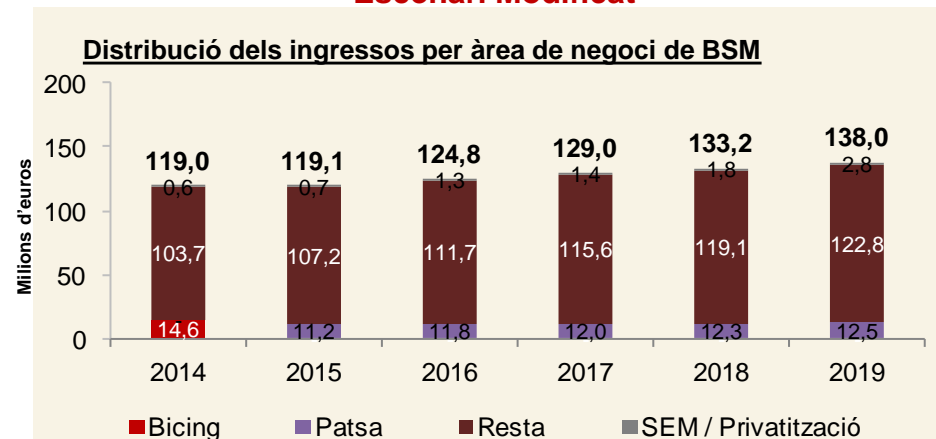
4.5 Societat d'Economia Mixta (3/3)

Objectius		Alternatives		Hipòtesis		Resultats		Conclusió	
1	2	3	4	5	6	7	8		

Escenari Actual



Escenari Modificat



En aquesta alternativa és **imprescindible portar a terme** les operacions societàries de l'**Escenari Modificat** per tal de complir amb el criteri SEC d'orientació a mercat.

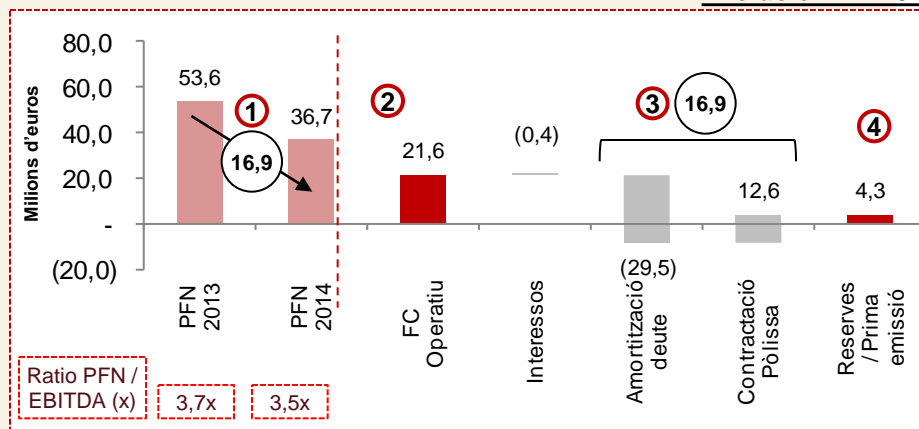
4.6 Concessió 100% (1/3)

Objectius		Alternatives		Hipòtesis		Resultats		Conclusió	
1	2	3	4	5	6	7	8		

Escenari Actual

Escenari Modificat

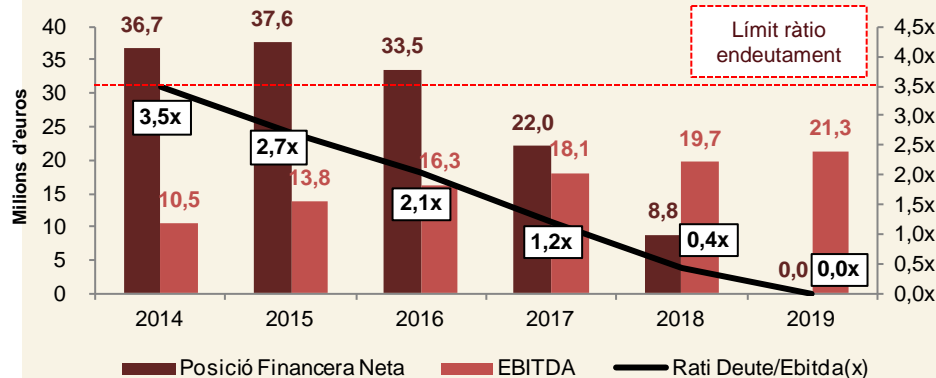
Evolució PFN 2013-2014 de BSM



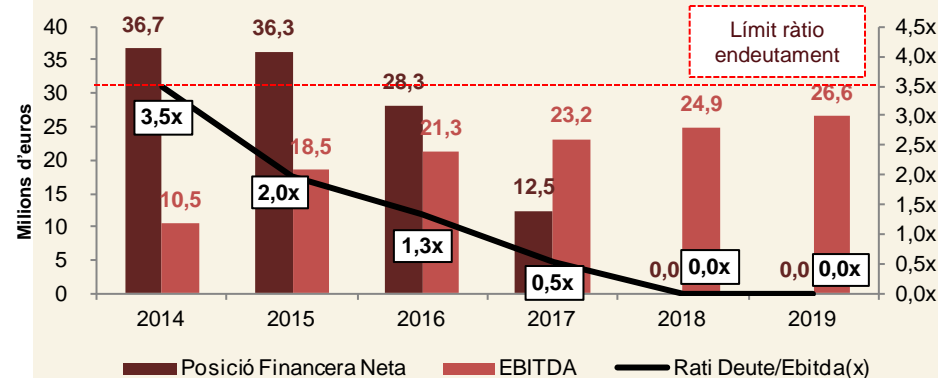
① ② Els resultats obtinguts són idèntics que els presentats per les alternatives a través de SPV, tant de "Statu Quo" com de Gestió Directa, ja que no inclouen els fluxos dels 15 aparcaments.

A diferència de la SEM, els fluxos en aquesta alternativa no inclouen cap dividend corresponent a la Concessió 100% del grup de 26 aparcaments.

Endeutament corporatiu de BSM



Endeutament corporatiu de BSM

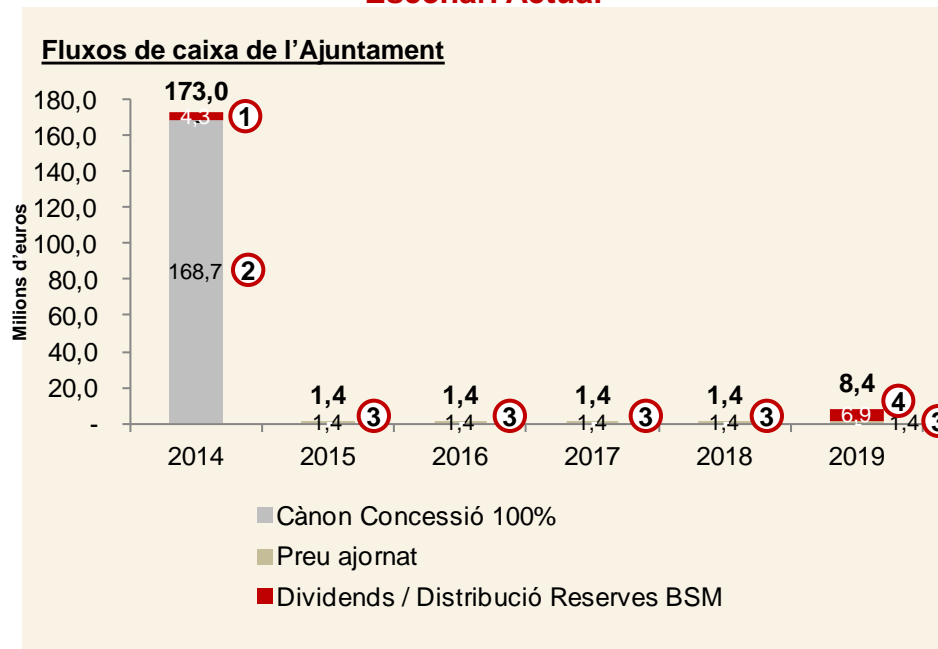


Les capacitats d'endeutament de BSM l'any 2014 permeten repartir reserves i/o prima d'emissió a l'Ajuntament per **4,3 milions d'euros** mantenint la seva **viabilitat econòmico-financera**.

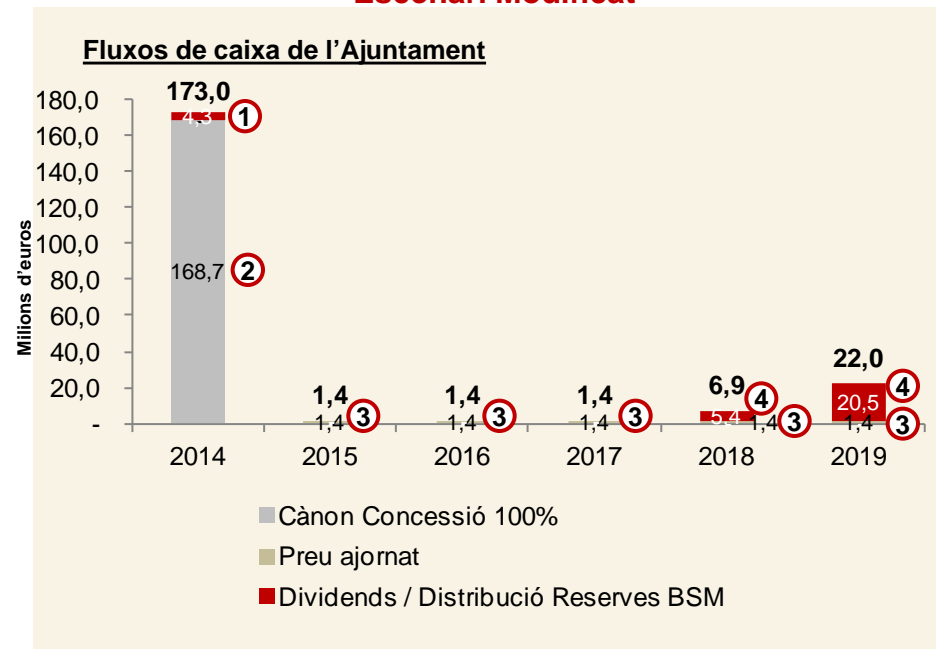
4.6 Concessió 100% (2/3)

Objectius		Alternatives		Hipòtesis		Resultats		Conclusió	
1	2	3	4	5	6	7	8		

Escenari Actual



Escenari Modificat



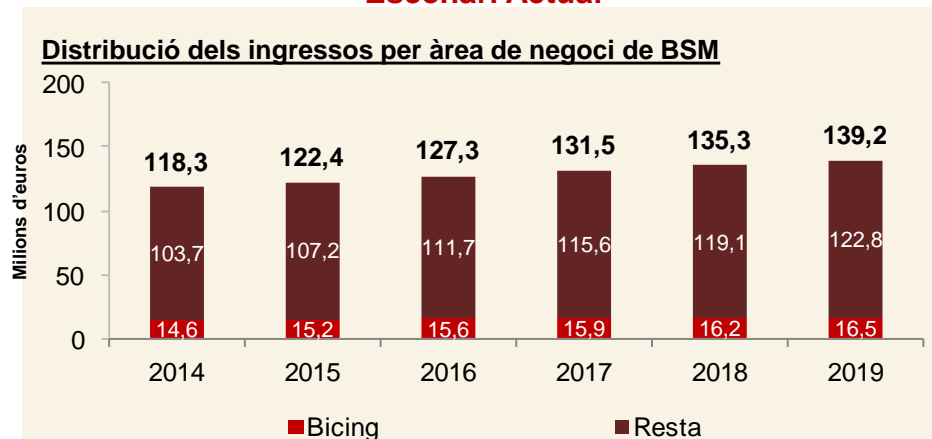
- ① Distribució de reserves originada per la capacitat d'endeutament corporatiu de BSM (veure pàgina anterior).
- ② Fons obtingut per concessió del 100% del grup de 26 aparcaments, exclouent el preu ajornat corresponent al 30% d'aquest.
- ③ Repagament dels interessos i principal del preu ajornat concedit al inversor privat en la constitució de la Concessió 100%.
- ④ Repartiment de dividends de BSM a l'Ajuntament a partir del 2019 i 2018 per l'Escenari Actual i Modificat respectivament.

Per tant, podem concloure que **aquesta alternativa compleix** l'objectiu marcat d'obtenir recursos per l'Ajuntament per **100 milions d'euros** a data de 2014.

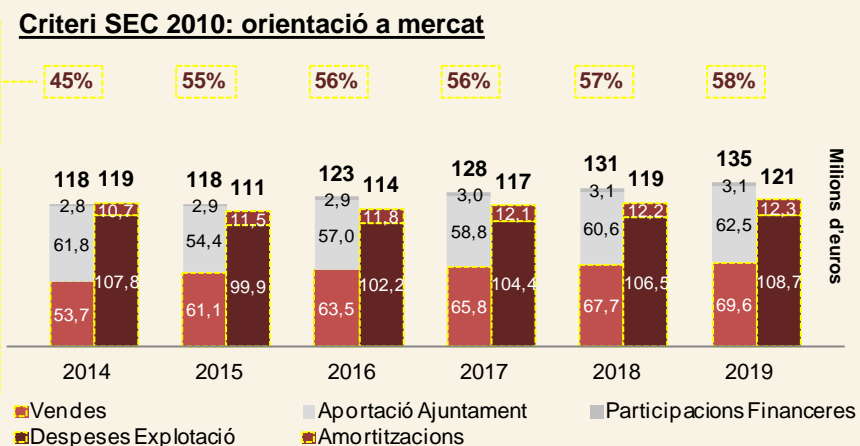
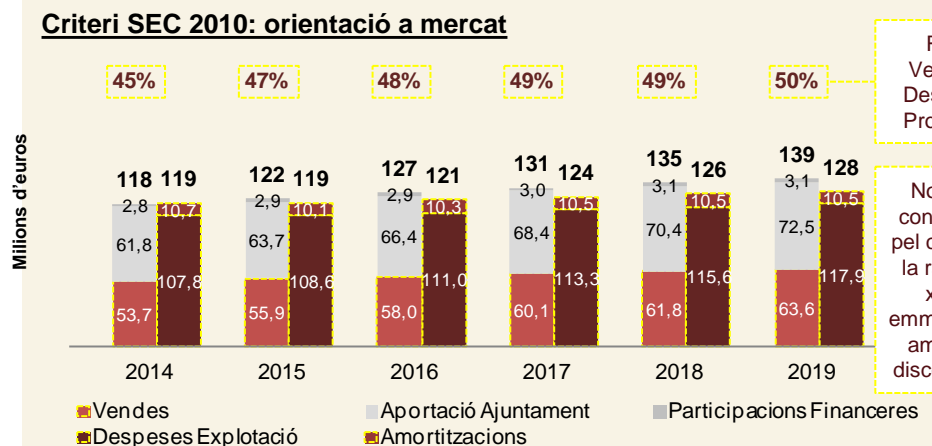
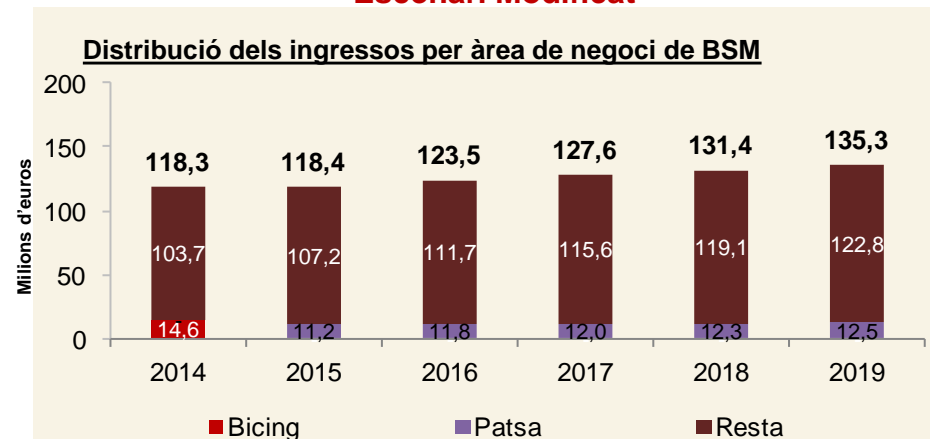
4.6 Concessió 100% (3/3)

Objectius		Alternatives		Hipòtesis		Resultats	Conclusió	
1	2	3	4	5	6	7	8	

Escenari Actual



Escenari Modificat



Ràtio Vendes / Despeses Producció

Nota: es consideren pel càlcul de la ràtio les xifres emmarcades amb línia discontinua.

En aquesta alternativa és **imprescindible portar a terme** les operacions societàries de l'**Escenari Modificat** per tal de complir amb el criteri SEC d'orientació a mercat.

5. Conclusions

5.1 Conclusions (1/2)

Objectius	Alter-natives	Hipòtesis	Resultats	Conclusió
-----------	---------------	-----------	-----------	-----------

			Escenari Actual 2014			Escenari Modificat 2014			Compleix els objectius marcats	
			Orientació Mercat BSM	Risk / Viabilitat BSM	Obtenció 100 M€al 2014	Orientació Mercat BSM	Risk / Viabilitat BSM	Obtenció 100 M€al 2014		
“Statu Quo”	Gestió BSM	1	Deute Corporatiu	1		42,3 M€			42,3 M€	No
	SPV Públic	2	Project Finance		2	37,8 M€		2	37,8 M€	No
		3	Fons de Deute		2	49,9 M€		2	49,9 M€	No
Gestió Directa	Gestió BSM	4	Deute Corporatiu	1		42,3 M€			42,3 M€	No
	SPV Públic	5	Project Finance		2	71,9 M€		2	71,9 M€	No
		6	Fons de Deute		2	66,4 M€		2	66,4 M€	No
SEM 60%/40%	BAMSA	7	Project Finance			135,3 M€			135,3 M€	Sí
Concessió 100%	SPV Privat	8	Project Finance		2	173,0 M€		2	173,0 M€	Sí, exceptuant casos adversos (veure nota 2)

1 El compliment del criteri SEC 2010 d'orientació a mercat està subjecte a la incorporació de l'explotació del Parc Güell a BSM. Sense aquesta incorporació no es compliria el criteri SEC 2010 d'orientació a mercat.

2 Aquestes alternatives són financerament viables, no obstant, en el cas que disminuïssin les vendes un 10% incorreria el risc de no ser financerament viables, ja que al 2014 s'hauria de sol·licitar finançament per damunt del límit de 3,5 vegades EBITDA.

5.1 Conclusions (2/2)

Objectius Alternatives Hipòtesis Resultats **Conclusió**

- A continuació, s'observa un resum de l'origen dels fons obtinguts per part de l'Ajuntament en cadascuna de les alternatives:

			Fons 2014				Obtenció de fons per 2014
			Deute corporatiu BSM	SPV Públic	SEM/ Concessió	Total	
"Statu Quo"	Gestió BSM	1 Deute Corporatiu	42,3 M€	n.a.	n.a.	42,3 M€	Aquesta alternativa només permet obtenir fons a través de les capacitats d'endeutament corporatiu de BSM de l'any 2014.
	SPV Públic	2 Project Finance	4,3 M€	33,5 M€	n.a.	37,8 M€	S'obtenen fons pels fluxos dels primers 8 (Project Finance) o 12 anys (Fons de Deute).
		3 Fons de Deute	4,3 M€	45,6 M€	n.a.	49,9 M€	
Gestió Directa	Gestió BSM	4 Deute Corporatiu	42,3 M€	n.a.	n.a.	42,3 M€	Aquesta alternativa només permet obtenir fons a través de les capacitats d'endeutament corporatiu de BSM de l'any 2014.
	SPV Públic	5 Project Finance	4,3 M€	67,6 M€	n.a.	71,9 M€	S'obtenen fons pels fluxos dels primers 8 anys (Project Finance i Fons de Deute).
		6 Fons de Deute	4,3 M€	62,0 M€	n.a.	66,4 M€	
SEM 60%/40%	BAMSA	7 Project Finance	34,0 M€	n.a.	101,2 M€	135,3 M€	A diferència de les alternatives anteriors, els fons obtinguts provenen del valor actual dels fluxos del nou període superior de 25 anys.
Concessió 100%	SPV Privat	8 Project Finance	4,3 M€	n.a.	168,7 M€	173,0 M€	

Apèndixs

Apèndix I – Aparcaments del Perímetre Central

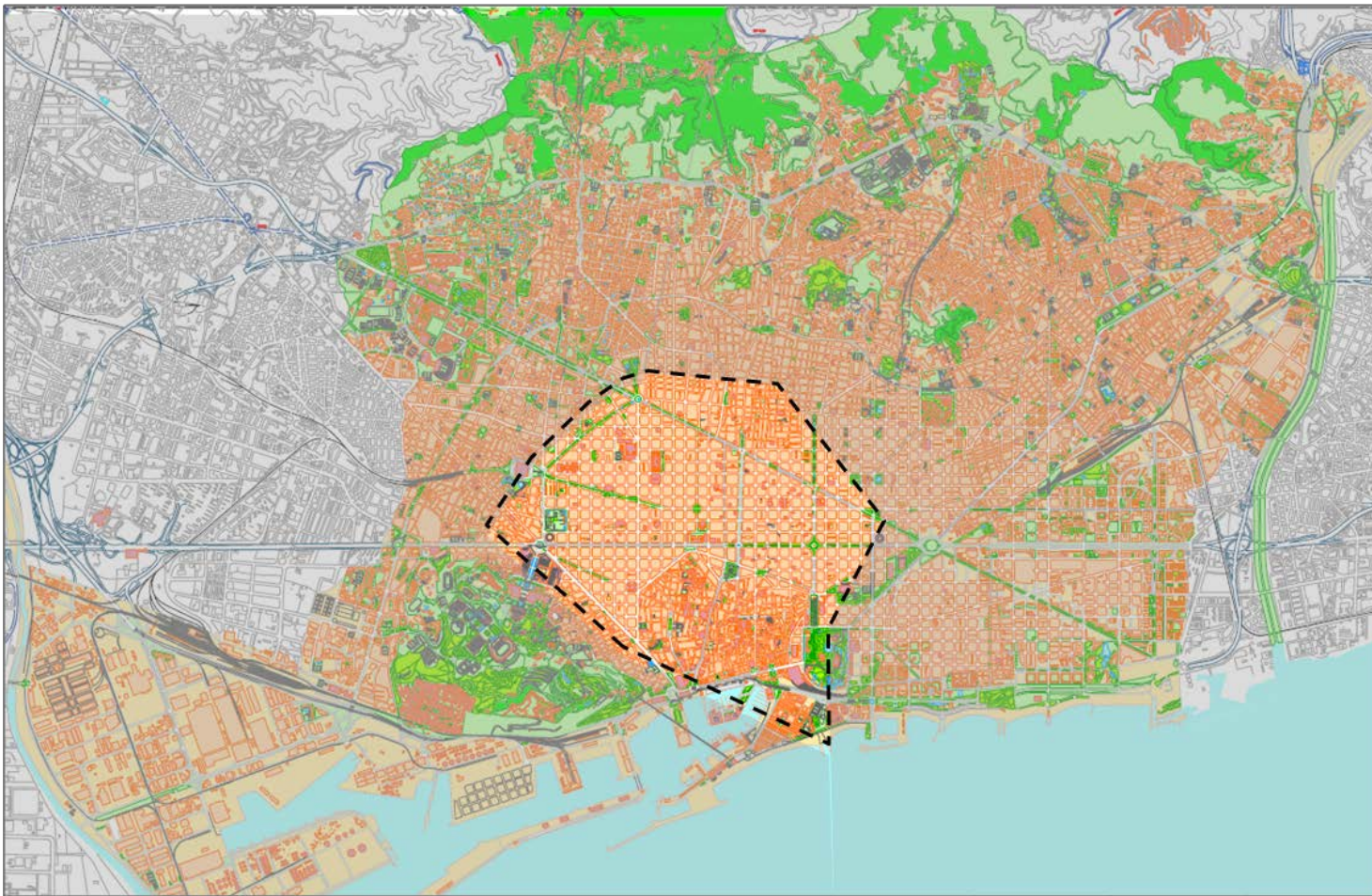
- El Perímetre Central estarà constituït per un total de 26 aparcaments i un total de 11.643 places, a més de 612 places amb cessió de dret d'ús ("C.D.U."). Veure el mapa de la localització a l'Apèndix III.
- A continuació es mostra el detall dels aparcaments tant de la part d'aparcaments BSM com de les EC, així com la seva durada.

Informació de les concessions

		% part.	Durada concessió			Nº de places		
			Inici	Fi	Durada	Rotació	C.D.U	Total
BSM								
1	2002-Ap.Sol	100%	01/01/2014	01/01/2039	25,0	191	71	262
2	2005-Ap.Gala Placidia	100%	01/01/2014	01/01/2039	25,0	273	57	330
3	2007-Ap.Urgell	100%	01/01/2014	01/01/2039	25,0	396	43	439
4	2008-Ap.Cambo	100%	01/01/2014	01/01/2039	25,0	593	48	641
5	2010-Ap.Angels	100%	01/01/2014	01/01/2039	25,0	468	43	511
6	2011-Ap.Illa Raval	100%	01/01/2014	01/01/2039	25,0	238	0	238
7	2012-Ap.Paral·lel	100%	01/01/2014	01/01/2039	25,0	283	10	293
8	2017-Ap.Tarradellas	100%	01/01/2014	01/01/2039	25,0	258	100	358
9	2018-Ap.Siracusa	100%	01/01/2014	01/01/2039	25,0	216	47	263
10	2021-Ap.Barceloneta Centre	100%	01/01/2014	01/01/2039	25,0	223	48	271
11	2041-Ap.Vilardell	100%	01/01/2014	01/01/2039	25,0	332	70	402
12	2044-Ap.Tarradellas II	100%	01/01/2014	01/01/2039	25,0	274	47	321
13	2048-Ap.Tarradellas III	100%	01/01/2014	01/01/2039	25,0	302	28	330
14	2052-Ap.Londres-Villarroel	100%	01/01/2014	01/01/2039	25,0	416	0	416
15	2014-Ap.València-Calàbria	100%	01/01/2014	01/01/2039	25,0	364	0	364
						4.827	612	5.439
EC								
1	Plaça Catalunya Concessió	100%	25/10/2018	01/01/2039	19,9	836		836
*	Plaça Catalunya Arrendament	100%	25/10/2018	01/01/2039	19,9	341		341
2	Gràcia I	100%	27/06/2018	01/01/2039	20,2	436		436
3	Gràcia II	100%	31/07/2018	01/01/2039	20,1	872		872
4	Gràcia III	100%	31/01/2016	01/01/2039	22,6	651		651
5	Pau Casals	100%	25/10/2018	01/01/2039	19,9	461		461
6	Lluís Companys	100%	20/07/2020	01/01/2039	18,2	716		716
7	Urquinaona	100%	07/05/2023	01/01/2039	15,4	729		729
8	Rambla Catalunya	100%	31/01/2016	01/01/2039	22,6	338		338
9	Diputació	100%	31/01/2016	01/01/2039	22,6	571		571
10	Clínic Concessió	100%	31/01/2016	01/01/2039	22,6	281		281
*	Clínic Arrendament	100%	31/01/2016	01/01/2039	22,6	214		214
11	Pl.Castella	100%	31/12/2019	01/01/2039	18,7	371		371
* Aquests dos aparcaments es troben en règim de lloguer a tercers i s'exploten conjuntament amb l'aparcament corresponent en Concessió.						6.816		6.816
						11.643		Total

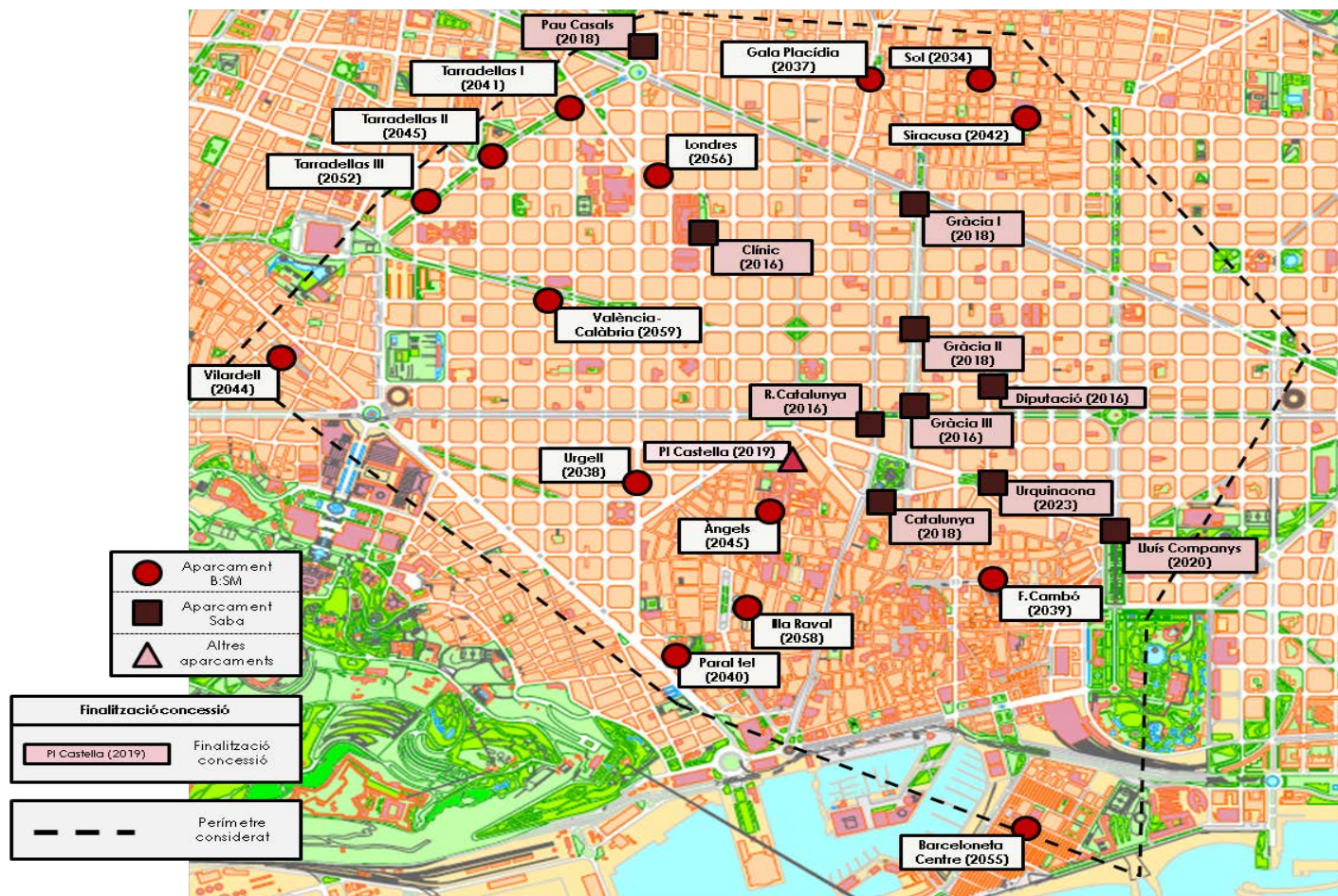
Apèndix II – Perímetre Central (1/2)

- A continuació es mostra el plànol del perímetre dels aparcaments:



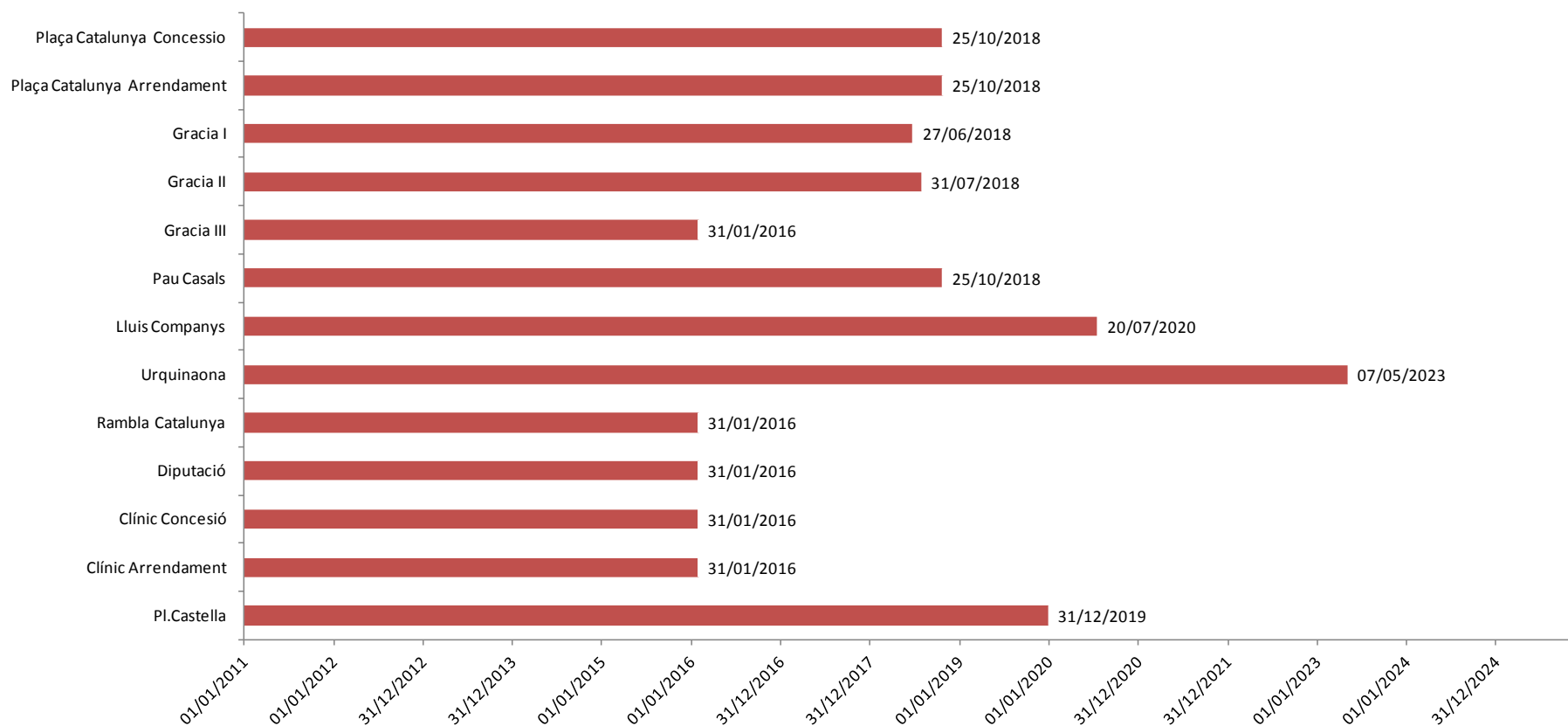
Apèndix II – Perímetre Central (2/2)

- A continuació es mostra el la localització dels aparcaments, tant dels gestionats actualment per BSM com per les EC:



Apèndix III – Calendari de les concessions

Calendari finalització de les concessions actualment gestionades per les EC



Apèndix IV – Detall financer de les alternatives (1/8)

“Statu Quo” amb gestió de BSM

Escenari Actual

Milions d'euros

Principals Magnituds BSM	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingrés Explotació del Servei	66,4	69,2	72,1	75,1	77,6	80,1
Ingrés Aportació Corrent Ajunt.	61,8	63,7	66,4	68,4	70,4	72,5
Ingrés Participacions Financeres	2,8	2,9	2,9	3,0	3,1	3,1
Total ingressos d'explotació	131,0	135,8	141,4	146,5	151,1	155,7
Total despeses d'explotació	(111,4)	(112,2)	(114,6)	(117,1)	(119,4)	(121,9)
EBITDA	19,7	23,6	26,8	29,4	31,6	33,9
Pagament de l'Impost de Societats	(9,2)	(2,3)	(1,9)	(2,3)	(2,8)	(3,3)
Inversions	(12,3)	(13,8)	(11,6)	(5,4)	(5,9)	(5,6)
Variació del capital circulant	0,9	(0,2)	0,0	0,0	0,1	0,1
Resultat extraordinari	28,4	-	-	-	-	-
Fluxe de caixa operatiu	27,5	7,3	13,3	21,6	22,9	25,0
Deutes empreses grup i associades	(8,1)	-	-	-	-	-
Despesa financera (deute actual)	(0,4)	(0,3)	(0,1)	-	-	-
Amortització del principal (deute actual)	(21,4)	(13,5)	(10,6)	-	-	-
Fluxe de caixa post deute inicial	(2,4)	(6,5)	2,6	21,6	22,9	25,0
Interessos nou finançament corporatiu	-	(2,7)	(3,2)	(3,3)	(2,2)	(0,9)
Contractació nou finançament corporatiu	44,8	9,2	0,6	-	-	-
Liquidació nou finançament corporatiu	-	-	-	(18,4)	(20,8)	(15,5)
Fluxe de caixa post nou deute	42,3	-	-	-	-	8,6
Dividends / Distribució reserves	(42,3)	-	-	-	-	(8,6)
Fluxe de caixa final	-	-	-	-	-	-

Fluxes de l'Ajuntament	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Venda SEM / Cànon Concessió	-	-	-	-	-	-
Preu ajomat	-	-	-	-	-	-
Cànon reconcessions	-	-	77,4	-	127,5	-
Dividends / Prima d'emissió SPV	-	-	-	-	-	-
Dividends / Distribució Reserves BSM	42,3	-	-	-	-	8,6
Fluxe de caixa Ajuntament	42,3	-	77,4	-	127,5	8,6

Escenari Modificat

Milions d'euros

Principals Magnituds BSM	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingrés Explotació del Servei	66,4	74,5	77,7	80,8	83,5	86,1
Ingrés Aportació Corrent Ajunt.	61,8	54,4	57,0	58,8	60,6	62,5
Ingrés Participacions Financeres	2,8	2,9	2,9	3,0	3,1	3,1
Total ingressos d'explotació	131,0	131,8	137,6	142,6	147,2	151,8
Total despeses d'explotació	(111,4)	(103,5)	(105,9)	(108,2)	(110,3)	(112,6)
EBITDA	19,7	28,3	31,7	34,4	36,8	39,2
Pagament de l'Impost de Societats	(9,2)	(2,3)	(1,9)	(2,3)	(2,9)	(3,4)
Inversions	(12,3)	(14,8)	(12,6)	(6,4)	(6,9)	(6,6)
Variació del capital circulant	0,9	(2,4)	(0,0)	(0,0)	0,0	0,0
Resultat extraordinari	28,4	-	-	-	-	-
Fluxe de caixa operatiu	27,5	8,8	17,2	25,6	27,0	29,2
Deutes empreses grup i associades	(8,1)	-	-	-	-	-
Despesa financera (deute actual)	(0,4)	(0,3)	(0,1)	-	-	-
Amortització del principal (deute actual)	(21,4)	(13,5)	(10,6)	-	-	-
Fluxe de caixa post deute inicial	(2,4)	(5,0)	6,5	25,6	27,0	29,2
Interessos nou finançament corporatiu	-	(2,7)	(3,1)	(2,9)	(1,6)	(0,1)
Contractació nou finançament corporatiu	44,8	7,7	-	-	-	-
Liquidació nou finançament corporatiu	-	-	(3,3)	(22,7)	(25,4)	(1,0)
Fluxe de caixa post nou deute	42,3	-	-	-	-	28,1
Dividends / Distribució reserves	(42,3)	-	-	-	-	(28,1)
Fluxe de caixa final	-	-	-	-	-	-

Fluxes de l'Ajuntament	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Venda SEM / Cànon Concessió	-	-	-	-	-	-
Preu ajomat	-	-	-	-	-	-
Cànon reconcessions	-	-	77,4	-	127,5	-
Dividends / Prima d'emissió SPV	-	-	-	-	-	-
Dividends / Distribució Reserves BSM	42,3	-	-	-	-	28,1
Fluxe de caixa Ajuntament	42,3	-	77,4	-	127,5	28,1

Apèndix IV – Detall financer de les alternatives (2/8)

“Statu Quo” a través d’una SPV amb Project Finance

Escenari Actual

Milions d’euros

Principals Magnituds BSM	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingrés Explotació del Servei	53,7	55,9	58,0	60,1	61,8	63,6
Ingrés Aportació Corrent Ajunt.	61,8	63,7	66,4	68,4	70,4	72,5
Ingrés Participacions Financeres	2,8	2,9	2,9	3,0	3,1	3,1
Total ingressos d'explotació	118,3	122,4	127,3	131,5	135,3	139,2
Total despeses d'explotació	(107,8)	(108,6)	(111,0)	(113,3)	(115,6)	(117,9)
EBITDA	10,5	13,8	16,3	18,1	19,7	21,3
Pagament de l'Impost de Societats	(6,9)	(0,6)	-	-	-	-
Inversions	(11,3)	(12,8)	(10,6)	(4,4)	(4,9)	(4,6)
Variació del capital circulant	0,9	(0,2)	0,1	0,1	0,1	0,1
Resultat extraordinari	28,4	-	-	-	-	-
Fluxe de caixa operatiu	21,6	0,2	5,8	13,8	14,9	16,9
Deutes empreses grup i associades	(8,1)	-	-	-	-	-
Despesa financera (deute actual)	(0,4)	(0,3)	(0,1)	-	-	-
Amortització del principal (deute actual)	(21,4)	(13,5)	(10,6)	-	-	-
Fluxe de caixa post deute inicial	(8,3)	(13,6)	(4,9)	13,8	14,9	16,9
Interessos nou finançament corporatiu	-	(0,8)	(1,6)	(2,0)	(1,3)	(0,5)
Contractació nou finançament corporatiu	12,6	14,4	6,5	-	-	-
Liquidació nou finançament corporatiu	-	-	-	(11,8)	(13,6)	(8,0)
Fluxe de caixa post nou deute	4,3	-	-	-	-	8,3
Dividends / Distribució reserves	(4,3)	-	-	-	-	(8,3)
Fluxe de caixa final	-	-	-	-	-	-

Fluxes de l'Ajuntament	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Venda SEM / Cànon Concessió	-	-	-	-	-	-
Preu ajornat	-	-	-	-	-	-
Cànon reconcessions	-	-	77,4	-	127,5	-
Dividends / Prima d'emissió SPV	33,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0
Dividends / Distribució Reserves BSM	4,3	-	-	-	-	8,3
Fluxe de caixa Ajuntament	37,8	1,6	79,1	1,8	129,4	10,4

Escenari Modificat

Milions d’euros

Principals Magnituds BSM	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingrés Explotació del Servei	53,7	61,1	63,5	65,8	67,7	69,6
Ingrés Aportació Corrent Ajunt.	61,8	54,4	57,0	58,8	60,6	62,5
Ingrés Participacions Financeres	2,8	2,9	2,9	3,0	3,1	3,1
Total ingressos d'explotació	118,3	118,4	123,5	127,6	131,4	135,3
Total despeses d'explotació	(107,8)	(99,9)	(102,2)	(104,4)	(106,5)	(108,7)
EBITDA	10,5	18,5	21,3	23,2	24,9	26,6
Pagament de l'Impost de Societats	(6,9)	(0,6)	-	-	-	-
Inversions	(11,3)	(13,8)	(11,6)	(5,4)	(5,9)	(5,6)
Variació del capital circulant	0,9	(2,6)	(0,0)	0,0	0,1	0,1
Resultat extraordinari	28,4	-	-	-	-	-
Fluxe de caixa operatiu	21,6	1,5	9,7	17,8	19,1	21,1
Deutes empreses grup i associades	(8,1)	-	-	-	-	-
Despesa financera (deute actual)	(0,4)	(0,3)	(0,1)	-	-	-
Amortització del principal (deute actual)	(21,4)	(13,5)	(10,6)	-	-	-
Fluxe de caixa post deute inicial	(8,3)	(12,3)	(1,0)	17,8	19,1	21,1
Interessos nou finançament corporatiu	-	(0,8)	(1,5)	(1,7)	(0,7)	-
Contractació nou finançament corporatiu	12,6	13,1	2,6	-	-	-
Liquidació nou finançament corporatiu	-	-	-	(16,1)	(12,1)	-
Fluxe de caixa post nou deute	4,3	-	-	-	6,2	21,1
Dividends / Distribució reserves	(4,3)	-	-	-	(6,2)	(21,1)
Fluxe de caixa final	-	-	-	-	-	-

Fluxes de l'Ajuntament	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Venda SEM / Cànon Concessió	-	-	-	-	-	-
Preu ajornat	-	-	-	-	-	-
Cànon reconcessions	-	-	77,4	-	127,5	-
Dividends / Prima d'emissió SPV	33,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0
Dividends / Distribució Reserves BSM	4,3	-	-	-	6,2	21,1
Fluxe de caixa Ajuntament	37,8	1,6	79,1	1,8	135,6	23,1

Apèndix IV – Detall financer de les alternatives (3/8)

“Statu Quo” a través d’una SPV amb Fons de Deute

Escenari Actual

Milions d’euros

Principals Magnituds BSM	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingrés Explotació del Servei	53,7	55,9	58,0	60,1	61,8	63,6
Ingrés Aportació Corrent Ajunt.	61,8	63,7	66,4	68,4	70,4	72,5
Ingrés Participacions Financeres	2,8	2,9	2,9	3,0	3,1	3,1
Total ingressos d'explotació	118,3	122,4	127,3	131,5	135,3	139,2
Total despeses d'explotació	(107,8)	(108,6)	(111,0)	(113,3)	(115,6)	(117,9)
EBITDA	10,5	13,8	16,3	18,1	19,7	21,3
Pagament de l'Impost de Societats	(6,9)	(0,6)	-	-	-	-
Inversions	(11,3)	(12,8)	(10,6)	(4,4)	(4,9)	(4,6)
Variació del capital circulant	0,9	(0,2)	0,1	0,1	0,1	0,1
Resultat extraordinari	28,4	-	-	-	-	-
Fluxe de caixa operatiu	21,6	0,2	5,8	13,8	14,9	16,9
Deutes empreses grup i associades	(8,1)	-	-	-	-	-
Despesa financera (deute actual)	(0,4)	(0,3)	(0,1)	-	-	-
Amortització del principal (deute actual)	(21,4)	(13,5)	(10,6)	-	-	-
Fluxe de caixa post deute inicial	(8,3)	(13,6)	(4,9)	13,8	14,9	16,9
Interessos nou finançament corporatiu	-	(0,8)	(1,6)	(2,0)	(1,3)	(0,5)
Contractació nou finançament corporatiu	12,6	14,4	6,5	-	-	-
Liquidació nou finançament corporatiu	-	-	-	(11,8)	(13,6)	(8,0)
Fluxe de caixa post nou deute	4,3	-	-	-	-	8,3
Dividends / Distribució reserves	(4,3)	-	-	-	-	(8,3)
Fluxe de caixa final	-	-	-	-	-	-

Fluxes de l'Ajuntament	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Venda SEM / Cànon Concessió	-	-	-	-	-	-
Preu ajomat	-	-	-	-	-	-
Cànon reconcessions	-	-	77,4	-	127,5	-
Dividends / Prima d'emissió SPV	45,6	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1
Dividends / Distribució Reserves BSM	4,3	-	-	-	-	8,3
Fluxe de caixa Ajuntament	49,9	1,7	79,1	1,9	129,5	10,4

Escenari Modificat

Milions d’euros

Principals Magnituds BSM	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingrés Explotació del Servei	53,7	61,1	63,5	65,8	67,7	69,6
Ingrés Aportació Corrent Ajunt.	61,8	54,4	57,0	58,8	60,6	62,5
Ingrés Participacions Financeres	2,8	2,9	2,9	3,0	3,1	3,1
Total ingressos d'explotació	118,3	118,4	123,5	127,6	131,4	135,3
Total despeses d'explotació	(107,8)	(99,9)	(102,2)	(104,4)	(106,5)	(108,7)
EBITDA	10,5	18,5	21,3	23,2	24,9	26,6
Pagament de l'Impost de Societats	(6,9)	(0,6)	-	-	-	-
Inversions	(11,3)	(13,8)	(11,6)	(5,4)	(5,9)	(5,6)
Variació del capital circulant	0,9	(2,6)	(0,0)	0,0	0,1	0,1
Resultat extraordinari	28,4	-	-	-	-	-
Fluxe de caixa operatiu	21,6	1,5	9,7	17,8	19,1	21,1
Deutes empreses grup i associades	(8,1)	-	-	-	-	-
Despesa financera (deute actual)	(0,4)	(0,3)	(0,1)	-	-	-
Amortització del principal (deute actual)	(21,4)	(13,5)	(10,6)	-	-	-
Fluxe de caixa post deute inicial	(8,3)	(12,3)	(1,0)	17,8	19,1	21,1
Interessos nou finançament corporatiu	-	(0,8)	(1,5)	(1,7)	(0,7)	-
Contractació nou finançament corporatiu	12,6	13,1	2,6	-	-	-
Liquidació nou finançament corporatiu	-	-	-	(16,1)	(12,1)	-
Fluxe de caixa post nou deute	4,3	-	-	-	6,2	21,1
Dividends / Distribució reserves	(4,3)	-	-	-	(6,2)	(21,1)
Fluxe de caixa final	-	-	-	-	-	-

Fluxes de l'Ajuntament	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Venda SEM / Cànon Concessió	-	-	-	-	-	-
Preu ajomat	-	-	-	-	-	-
Cànon reconcessions	-	-	77,4	-	127,5	-
Dividends / Prima d'emissió SPV	45,6	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1
Dividends / Distribució Reserves BSM	4,3	-	-	-	6,2	21,1
Fluxe de caixa Ajuntament	49,9	1,7	79,1	1,9	135,7	23,2

Apèndix IV – Detall financer de les alternatives (4/8)

Gestió Directa amb gestió de BSM

Escenari Actual

Milions d'euros

Principals Magnituds BSM	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingrés Explotació del Servei	66,4	69,2	80,9	85,6	93,8	110,3
Ingrés Aportació Corrent Ajunt.	61,8	63,7	66,4	68,4	70,4	72,5
Ingrés Participacions Financeres	2,8	2,9	2,9	3,0	3,1	3,1
Total ingressos d'explotació	131,0	135,8	150,3	157,0	167,3	185,9
Total despeses d'explotació	(111,4)	(112,2)	(116,6)	(119,3)	(122,6)	(127,4)
EBITDA	19,7	23,6	33,7	37,7	44,6	58,5
Pagament de l'Impost de Societats	(9,2)	(2,3)	(3,8)	(4,8)	(6,6)	(10,4)
Inversions	(12,3)	(13,8)	(11,6)	(5,8)	(6,3)	(6,2)
Variació del capital circulant	0,9	(0,2)	(0,8)	(0,2)	(0,5)	(1,4)
Resultat extraordinari	28,4	-	-	-	-	-
Fluxe de caixa operatiu	27,5	7,3	17,5	26,9	31,1	40,4
Deutes empreses grup i associades	(8,1)	-	-	-	-	-
Despesa financera (deute actual)	(0,4)	(0,3)	(0,1)	-	-	-
Amortització del principal (deute actual)	(21,4)	(13,5)	(10,6)	-	-	-
Fluxe de caixa post deute inicial	(2,4)	(6,5)	6,7	26,9	31,1	40,4
Interessos nou finançament corporatiu	-	(2,7)	(3,2)	(3,0)	(1,6)	0,0
Contractació nou finançament corporatiu	44,8	9,2	-	-	-	-
Liquidació nou finançament corporatiu	-	-	(3,5)	(23,9)	(26,5)	-
Fluxe de caixa post nou deute	42,3	-	-	-	3,0	40,4
Dividends / Distribució reserves	(42,3)	-	-	-	(3,0)	(40,4)
Fluxe de caixa final	-	-	-	-	-	-

Fluxes de l'Ajuntament	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Venda SEM / Cànon Concessió	-	-	-	-	-	-
Preu ajomat	-	-	-	-	-	-
Cànon reconcessions	-	-	-	-	-	-
Dividends / Prima d'emissió SPV	-	-	-	-	-	-
Dividends / Distribució Reserves BSM	42,3	-	-	-	3,0	40,4
Fluxe de caixa Ajuntament	42,3	-	-	-	3,0	40,4

Escenari Modificat

Milions d'euros

Principals Magnituds BSM	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingrés Explotació del Servei	66,4	74,5	86,5	91,3	99,7	116,4
Ingrés Aportació Corrent Ajunt.	61,8	54,4	57,0	58,8	60,6	62,5
Ingrés Participacions Financeres	2,8	2,9	2,9	3,0	3,1	3,1
Total ingressos d'explotació	131,0	131,8	146,5	153,1	163,3	182,0
Total despeses d'explotació	(111,4)	(103,5)	(107,8)	(110,4)	(113,5)	(118,1)
EBITDA	19,7	28,3	38,6	42,7	49,8	63,9
Pagament de l'Impost de Societats	(9,2)	(2,3)	(3,8)	(4,8)	(6,7)	(10,4)
Inversions	(12,3)	(14,8)	(12,6)	(6,8)	(7,3)	(7,2)
Variació del capital circulant	0,9	(2,4)	(0,9)	(0,2)	(0,6)	(1,5)
Resultat extraordinari	28,4	-	-	-	-	-
Fluxe de caixa operatiu	27,5	8,8	21,3	30,9	35,2	44,7
Deutes empreses grup i associades	(8,1)	-	-	-	-	-
Despesa financera (deute actual)	(0,4)	(0,3)	(0,1)	-	-	-
Amortització del principal (deute actual)	(21,4)	(13,5)	(10,6)	-	-	-
Fluxe de caixa post deute inicial	(2,4)	(5,0)	10,6	30,9	35,2	44,7
Interessos nou finançament corporatiu	-	(2,7)	(3,1)	(2,7)	(1,0)	-
Contractació nou finançament corporatiu	44,8	7,7	-	-	-	-
Liquidació nou finançament corporatiu	-	-	(7,5)	(28,2)	(16,7)	-
Fluxe de caixa post nou deute	42,3	-	-	-	17,5	44,7
Dividends / Distribució reserves	(42,3)	-	-	-	(17,5)	(44,7)
Fluxe de caixa final	-	-	-	-	-	-

Fluxes de l'Ajuntament	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Venda SEM / Cànon Concessió	-	-	-	-	-	-
Preu ajomat	-	-	-	-	-	-
Cànon reconcessions	-	-	-	-	-	-
Dividends / Prima d'emissió SPV	-	-	-	-	-	-
Dividends / Distribució Reserves BSM	42,3	-	-	-	17,5	44,7
Fluxe de caixa Ajuntament	42,3	-	-	-	17,5	44,7

Apèndix IV – Detall financer de les alternatives (5/8)

Gestió Directa a través d'una SPV amb Project Finance

Escenari Actual

Milions d'euros

Principals Magnituds BSM	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingrés Explotació del Servei	53,7	55,9	58,0	60,1	61,8	63,6
Ingrés Aportació Corrent Ajunt.	61,8	63,7	66,4	68,4	70,4	72,5
Ingrés Participacions Financeres	2,8	2,9	2,9	3,0	3,1	3,1
Total ingressos d'explotació	118,3	122,4	127,3	131,5	135,3	139,2
Total despeses d'explotació	(107,8)	(108,6)	(111,0)	(113,3)	(115,6)	(117,9)
EBITDA	10,5	13,8	16,3	18,1	19,7	21,3
Pagament de l'Impost de Societats	(6,9)	(0,6)	-	-	-	-
Inversions	(11,3)	(12,8)	(10,6)	(4,7)	(5,3)	(5,1)
Variació del capital circulant	0,9	(0,2)	0,1	0,1	0,1	0,1
Resultat extraordinari	28,4	-	-	-	-	-
Fluxe de caixa operatiu	21,6	0,2	5,8	13,5	14,5	16,3
Deutes empreses grup i associades	(8,1)	-	-	-	-	-
Despesa financera (deute actual)	(0,4)	(0,3)	(0,1)	-	-	-
Amortització del principal (deute actual)	(21,4)	(13,5)	(10,6)	-	-	-
Fluxe de caixa post deute inicial	(8,3)	(13,6)	(4,9)	13,5	14,5	16,3
Interessos nou finançament corporatiu	-	(0,8)	(1,6)	(2,0)	(1,3)	(0,5)
Contractació nou finançament corporatiu	12,6	14,4	6,5	-	-	-
Liquidació nou finançament corporatiu	-	-	-	(11,5)	(13,2)	(8,8)
Fluxe de caixa post nou deute	4,3	-	-	-	-	6,9
Dividends / Distribució reserves	(4,3)	-	-	-	-	(6,9)
Fluxe de caixa final	-	-	-	-	-	-

Fluxes de l'Ajuntament	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Venda SEM / Cànon Concessió	-	-	-	-	-	-
Preu ajomat	-	-	-	-	-	-
Cànon reconcessions	-	-	-	-	-	-
Dividends / Prima d'emissió SPV	67,6	1,7	3,2	3,5	4,5	6,9
Dividends / Distribució Reserves BSM	4,3	-	-	-	-	6,9
Fluxe de caixa Ajuntament	71,9	1,7	3,2	3,5	4,5	13,8

Escenari Modificat

Milions d'euros

Principals Magnituds BSM	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingrés Explotació del Servei	53,7	61,1	63,5	65,8	67,7	69,6
Ingrés Aportació Corrent Ajunt.	61,8	54,4	57,0	58,8	60,6	62,5
Ingrés Participacions Financeres	2,8	2,9	2,9	3,0	3,1	3,1
Total ingressos d'explotació	118,3	118,4	123,5	127,6	131,4	135,3
Total despeses d'explotació	(107,8)	(99,9)	(102,2)	(104,4)	(106,5)	(108,7)
EBITDA	10,5	18,5	21,3	23,2	24,9	26,6
Pagament de l'Impost de Societats	(6,9)	(0,6)	-	-	-	-
Inversions	(11,3)	(13,8)	(11,6)	(5,7)	(6,3)	(6,1)
Variació del capital circulant	0,9	(2,6)	(0,0)	0,0	0,1	0,1
Resultat extraordinari	28,4	-	-	-	-	-
Fluxe de caixa operatiu	21,6	1,5	9,7	17,5	18,7	20,5
Deutes empreses grup i associades	(8,1)	-	-	-	-	-
Despesa financera (deute actual)	(0,4)	(0,3)	(0,1)	-	-	-
Amortització del principal (deute actual)	(21,4)	(13,5)	(10,6)	-	-	-
Fluxe de caixa post deute inicial	(8,3)	(12,3)	(1,0)	17,5	18,7	20,5
Interessos nou finançament corporatiu	-	(0,8)	(1,5)	(1,7)	(0,7)	-
Contractació nou finançament corporatiu	12,6	13,1	2,6	-	-	-
Liquidació nou finançament corporatiu	-	-	-	(15,8)	(12,5)	-
Fluxe de caixa post nou deute	4,3	-	-	-	5,4	20,5
Dividends / Distribució reserves	(4,3)	-	-	-	(5,4)	(20,5)
Fluxe de caixa final	-	-	-	-	-	-

Fluxes de l'Ajuntament	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Venda SEM / Cànon Concessió	-	-	-	-	-	-
Preu ajomat	-	-	-	-	-	-
Cànon reconcessions	-	-	-	-	-	-
Dividends / Prima d'emissió SPV	67,6	1,7	3,2	3,5	4,5	6,9
Dividends / Distribució Reserves BSM	4,3	-	-	-	5,4	20,5
Fluxe de caixa Ajuntament	71,9	1,7	3,2	3,5	9,9	27,4

Apèndix IV – Detall financer de les alternatives (6/8)

Gestió Directa a través d'una SPV amb Fons de Deute

Escenari Actual

Milions d'euros

Principals Magnituds BSM	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingrés Explotació del Servei	53,7	55,9	58,0	60,1	61,8	63,6
Ingrés Aportació Corrent Ajunt.	61,8	63,7	66,4	68,4	70,4	72,5
Ingrés Participacions Financeres	2,8	2,9	2,9	3,0	3,1	3,1
Total ingressos d'explotació	118,3	122,4	127,3	131,5	135,3	139,2
Total despeses d'explotació	(107,8)	(108,6)	(111,0)	(113,3)	(115,6)	(117,9)
EBITDA	10,5	13,8	16,3	18,1	19,7	21,3
Pagament de l'Impost de Societats	(6,9)	(0,6)	-	-	-	-
Inversions	(11,3)	(12,8)	(10,6)	(4,7)	(5,3)	(5,1)
Variació del capital circulant	0,9	(0,2)	0,1	0,1	0,1	0,1
Resultat extraordinari	28,4	-	-	-	-	-
Fluxe de caixa operatiu	21,6	0,2	5,8	13,5	14,5	16,3
Deutes empreses grup i associades	(8,1)	-	-	-	-	-
Despesa financera (deute actual)	(0,4)	(0,3)	(0,1)	-	-	-
Amortització del principal (deute actual)	(21,4)	(13,5)	(10,6)	-	-	-
Fluxe de caixa post deute inicial	(8,3)	(13,6)	(4,9)	13,5	14,5	16,3
Interessos nou finançament corporatiu	-	(0,8)	(1,6)	(2,0)	(1,3)	(0,5)
Contractació nou finançament corporatiu	12,6	14,4	6,5	-	-	-
Liquidació nou finançament corporatiu	-	-	-	(11,5)	(13,2)	(8,8)
Fluxe de caixa post nou deute	4,3	-	-	-	-	6,9
Dividends / Distribució reserves	(4,3)	-	-	-	-	(6,9)
Fluxe de caixa final	-	-	-	-	-	-

Fluxes de l'Ajuntament	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Venda SEM / Cànon Concessió	-	-	-	-	-	-
Preu ajomat	-	-	-	-	-	-
Cànon reconcessions	-	-	-	-	-	-
Dividends / Prima d'emissió SPV	62,0	0,4	3,2	3,5	4,6	7,0
Dividends / Distribució Reserves BSM	4,3	-	-	-	-	6,9
Fluxe de caixa Ajuntament	66,4	0,4	3,2	3,5	4,6	13,9

Escenari Modificat

Milions d'euros

Principals Magnituds BSM	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingrés Explotació del Servei	53,7	61,1	63,5	65,8	67,7	69,6
Ingrés Aportació Corrent Ajunt.	61,8	54,4	57,0	58,8	60,6	62,5
Ingrés Participacions Financeres	2,8	2,9	2,9	3,0	3,1	3,1
Total ingressos d'explotació	118,3	118,4	123,5	127,6	131,4	135,3
Total despeses d'explotació	(107,8)	(99,9)	(102,2)	(104,4)	(106,5)	(108,7)
EBITDA	10,5	18,5	21,3	23,2	24,9	26,6
Pagament de l'Impost de Societats	(6,9)	(0,6)	-	-	-	-
Inversions	(11,3)	(13,8)	(11,6)	(5,7)	(6,3)	(6,1)
Variació del capital circulant	0,9	(2,6)	(0,0)	0,0	0,1	0,1
Resultat extraordinari	28,4	-	-	-	-	-
Fluxe de caixa operatiu	21,6	1,5	9,7	17,5	18,7	20,5
Deutes empreses grup i associades	(8,1)	-	-	-	-	-
Despesa financera (deute actual)	(0,4)	(0,3)	(0,1)	-	-	-
Amortització del principal (deute actual)	(21,4)	(13,5)	(10,6)	-	-	-
Fluxe de caixa post deute inicial	(8,3)	(12,3)	(1,0)	17,5	18,7	20,5
Interessos nou finançament corporatiu	-	(0,8)	(1,5)	(1,7)	(0,7)	-
Contractació nou finançament corporatiu	12,6	13,1	2,6	-	-	-
Liquidació nou finançament corporatiu	-	-	-	(15,8)	(12,5)	-
Fluxe de caixa post nou deute	4,3	-	-	-	5,4	20,5
Dividends / Distribució reserves	(4,3)	-	-	-	(5,4)	(20,5)
Fluxe de caixa final	-	-	-	-	-	-

Fluxes de l'Ajuntament	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Venda SEM / Cànon Concessió	-	-	-	-	-	-
Preu ajomat	-	-	-	-	-	-
Cànon reconcessions	-	-	-	-	-	-
Dividends / Prima d'emissió SPV	62,0	0,4	3,2	3,5	4,6	7,0
Dividends / Distribució Reserves BSM	4,3	-	-	-	5,4	20,5
Fluxe de caixa Ajuntament	66,4	0,4	3,2	3,5	10,0	27,5

Apèndix IV – Detall financer de les alternatives (7/8)

Societat d'Economia Mixta

Escenari Actual

Milions d'euros

Principals Magnituds BSM	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingrés Explotació del Servei	53,7	55,9	58,0	60,1	61,8	63,6
Ingrés Aportació Corrent Ajunt.	61,8	63,7	66,4	68,4	70,4	72,5
Ingrés Participacions Financeres	3,5	3,6	4,2	4,4	4,9	5,9
Total ingressos d'explotació	119,0	123,1	128,6	132,9	137,1	142,0
Total despeses d'explotació	(107,8)	(108,6)	(111,0)	(113,3)	(115,6)	(117,9)
EBITDA	11,1	14,5	17,6	19,6	21,5	24,1
Pagament de l'Impost de Societats	(6,9)	(0,6)	-	-	-	-
Inversions	(11,3)	(12,8)	(10,6)	(4,7)	(5,3)	(5,1)
Variació del capital circulant	0,9	(0,2)	0,1	0,1	0,1	0,1
Resultat extraordinari	28,4	-	-	-	-	-
Prima Emissió SEM	26,8	-	-	-	-	-
Fluxe de caixa operatiu	49,0	0,8	7,1	14,9	16,4	19,1
Deutes empreses grup i associades	(8,1)	-	-	-	-	-
Despesa financera (deute actual)	(0,4)	(0,3)	(0,1)	-	-	-
Amortització del principal (deute actual)	(21,4)	(13,5)	(10,6)	-	-	-
Fluxe de caixa post deute inicial	19,1	(12,9)	(3,6)	14,9	16,4	19,1
Interessos nou finançament corporatiu	-	(0,9)	(1,7)	(2,0)	(1,3)	(0,4)
Contractació nou finançament corporatiu	14,9	13,8	5,3	-	-	-
Liquidació nou finançament corporatiu	-	-	-	(12,8)	(15,1)	(6,1)
Fluxe de caixa post nou deute	34,0	-	-	-	-	12,6
Dividends / Distribució reserves	(34,0)	-	-	-	-	(12,6)
Fluxe de caixa final	-	-	-	-	-	-

Fluxes de l'Ajuntament	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Venda 60% SEM	101,2	-	-	-	-	-
Preu ajornat	-	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Cànon reconcessions	-	-	-	-	-	-
Dividends / Prima d'emissió SPV	-	-	-	-	-	-
Dividends / Distribució Reserves BSM	34,0	-	-	-	-	12,6
Fluxe de caixa Ajuntament	135,3	0,9	0,9	0,9	0,9	13,5

Escenari Modificat

Milions d'euros

Principals Magnituds BSM	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingrés Explotació del Servei	53,7	61,1	63,5	65,8	67,7	69,6
Ingrés Aportació Corrent Ajunt.	61,8	54,4	57,0	58,8	60,6	62,5
Ingrés Participacions Financeres	3,5	3,6	4,2	4,4	4,9	5,9
Total ingressos d'explotació	119,0	119,1	124,8	129,0	133,2	138,1
Total despeses d'explotació	(107,8)	(99,9)	(102,2)	(104,4)	(106,5)	(108,7)
EBITDA	11,1	19,2	22,6	24,6	26,7	29,4
Pagament de l'Impost de Societats	(6,9)	(0,6)	-	-	-	-
Inversions	(11,3)	(13,8)	(11,6)	(5,7)	(6,3)	(6,1)
Variació del capital circulant	0,9	(2,6)	(0,0)	0,0	0,1	0,1
Resultat extraordinari	28,4	-	-	-	-	-
Prima Emissió SEM	26,8	-	-	-	-	-
Fluxe de caixa operatiu	49,0	2,1	11,0	18,9	20,5	23,3
Deutes empreses grup i associades	(8,1)	-	-	-	-	-
Despesa financera (deute actual)	(0,4)	(0,3)	(0,1)	-	-	-
Amortització del principal (deute actual)	(21,4)	(13,5)	(10,6)	-	-	-
Fluxe de caixa post deute inicial	19,1	(11,6)	0,3	18,9	20,5	23,3
Interessos nou finançament corporatiu	-	(0,9)	(1,6)	(1,7)	(0,7)	0,0
Contractació nou finançament corporatiu	14,9	12,5	1,4	-	-	-
Liquidació nou finançament corporatiu	-	-	-	(17,2)	(11,6)	-
Fluxe de caixa post nou deute	34,0	-	-	-	8,2	23,3
Dividends / Distribució reserves	(34,0)	-	-	-	(8,2)	(23,3)
Fluxe de caixa final	-	-	-	-	-	-

Fluxes de l'Ajuntament	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Venda 60% SEM	101,2	-	-	-	-	-
Preu ajornat	-	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Cànon reconcessions	-	-	-	-	-	-
Dividends / Prima d'emissió SPV	-	-	-	-	-	-
Dividends / Distribució Reserves BSM	34,0	-	-	-	8,2	23,3
Fluxe de caixa Ajuntament	135,3	0,9	0,9	0,9	9,0	24,2

Apèndix IV – Detall financer de les alternatives (8/8)

Concessió del 100%

Escenari Actual

Milions d'euros

Principals Magnituds BSM	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingrés Explotació del Servei	53,7	55,9	58,0	60,1	61,8	63,6
Ingrés Aportació Corrent Ajunt.	61,8	63,7	66,4	68,4	70,4	72,5
Ingrés Participacions Financeres	2,8	2,9	2,9	3,0	3,1	3,1
Total ingressos d'explotació	118,3	122,4	127,3	131,5	135,3	139,2
Total despeses d'explotació	(107,8)	(108,6)	(111,0)	(113,3)	(115,6)	(117,9)
EBITDA	10,5	13,8	16,3	18,1	19,7	21,3
Pagament de l'Impost de Societats	(6,9)	(0,6)	-	-	-	-
Inversions	(11,3)	(12,8)	(10,6)	(4,7)	(5,3)	(5,1)
Variació del capital circulant	0,9	(0,2)	0,1	0,1	0,1	0,1
Resultat extraordinari	28,4	-	-	-	-	-
Fluxe de caixa operatiu	21,6	0,2	5,8	13,5	14,5	16,3
Deutes empreses grup i associades	(8,1)	-	-	-	-	-
Despesa financera (deute actual)	(0,4)	(0,3)	(0,1)	-	-	-
Amortització del principal (deute actual)	(21,4)	(13,5)	(10,6)	-	-	-
Fluxe de caixa post deute inicial	(8,3)	(13,6)	(4,9)	13,5	14,5	16,3
Interessos nou finançament corporatiu	-	(0,8)	(1,6)	(2,0)	(1,3)	(0,5)
Contractació nou finançament corporatiu	12,6	14,4	6,5	-	-	-
Liquidació nou finançament corporatiu	-	-	-	(11,5)	(13,2)	(8,8)
Fluxe de caixa post nou deute	4,3	-	-	-	-	6,9
Dividends / Distribució reserves	(4,3)	-	-	-	-	(6,9)
Fluxe de caixa final	-	-	-	-	-	-

Fluxes de l'Ajuntament	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cànon Concessió 100%	168,7	-	-	-	-	-
Preu ajomat	-	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Cànon reconcessions	-	-	-	-	-	-
Dividends / Prima d'emissió SPV	-	-	-	-	-	-
Dividends / Distribució Reserves BSM	4,3	-	-	-	-	6,9
Fluxe de caixa Ajuntament	173,0	1,4	1,4	1,4	1,4	8,4

Escenari Modificat

Milions d'euros

Principals Magnituds BSM	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingrés Explotació del Servei	53,7	61,1	63,5	65,8	67,7	69,6
Ingrés Aportació Corrent Ajunt.	61,8	54,4	57,0	58,8	60,6	62,5
Ingrés Participacions Financeres	2,8	2,9	2,9	3,0	3,1	3,1
Total ingressos d'explotació	118,3	118,4	123,5	127,6	131,4	135,3
Total despeses d'explotació	(107,8)	(99,9)	(102,2)	(104,4)	(106,5)	(108,7)
EBITDA	10,5	18,5	21,3	23,2	24,9	26,6
Pagament de l'Impost de Societats	(6,9)	(0,6)	-	-	-	-
Inversions	(11,3)	(13,8)	(11,6)	(5,7)	(6,3)	(6,1)
Variació del capital circulant	0,9	(2,6)	(0,0)	0,0	0,1	0,1
Resultat extraordinari	28,4	-	-	-	-	-
Fluxe de caixa operatiu	21,6	1,5	9,7	17,5	18,7	20,5
Deutes empreses grup i associades	(8,1)	-	-	-	-	-
Despesa financera (deute actual)	(0,4)	(0,3)	(0,1)	-	-	-
Amortització del principal (deute actual)	(21,4)	(13,5)	(10,6)	-	-	-
Fluxe de caixa post deute inicial	(8,3)	(12,3)	(1,0)	17,5	18,7	20,5
Interessos nou finançament corporatiu	-	(0,8)	(1,5)	(1,7)	(0,7)	-
Contractació nou finançament corporatiu	12,6	13,1	2,6	-	-	-
Liquidació nou finançament corporatiu	-	-	-	(15,8)	(12,5)	-
Fluxe de caixa post nou deute	4,3	-	-	-	5,4	20,5
Dividends / Distribució reserves	(4,3)	-	-	-	(5,4)	(20,5)
Fluxe de caixa final	-	-	-	-	-	-

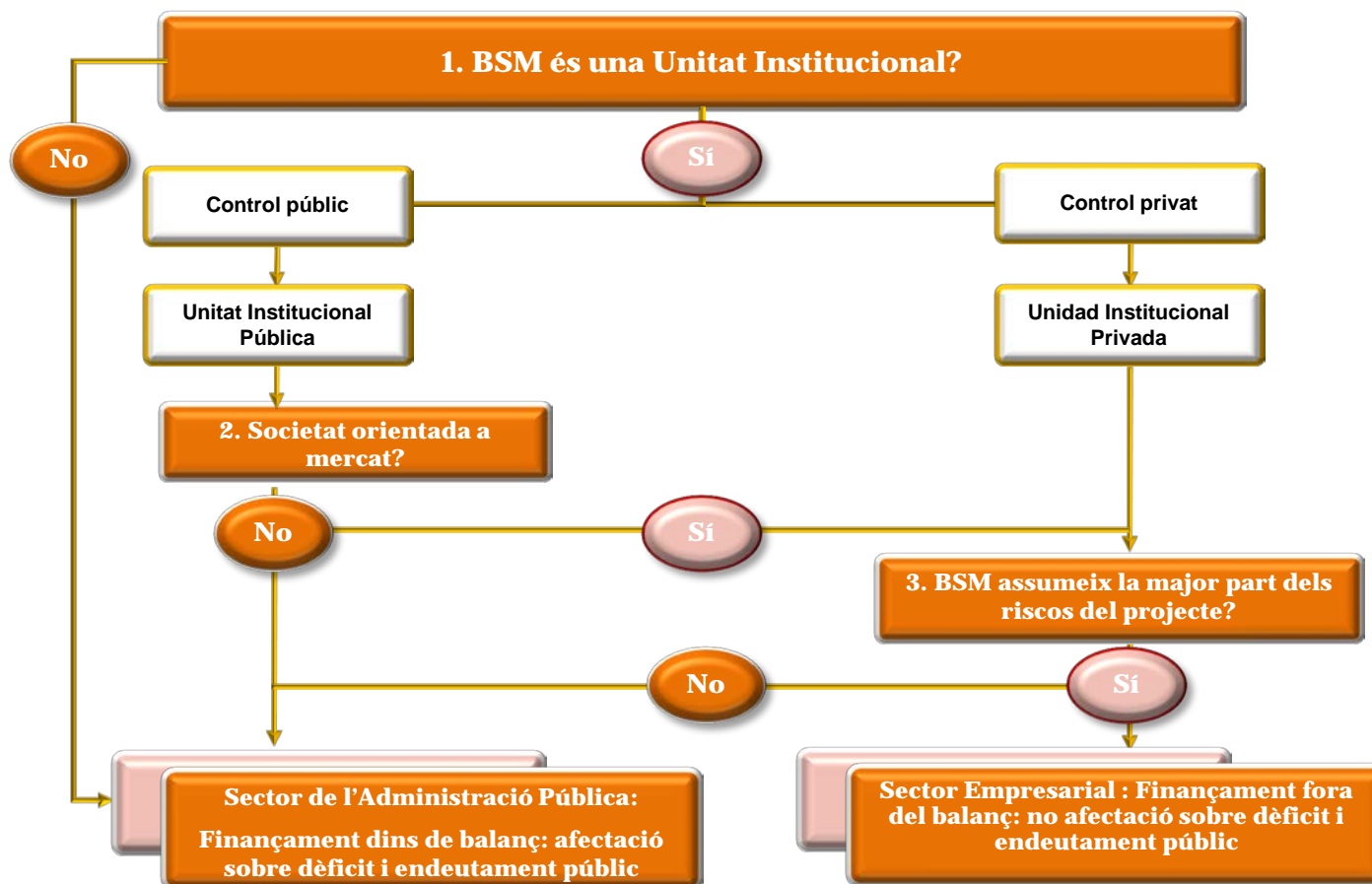
Fluxes de l'Ajuntament	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cànon Concessió 100%	168,7	-	-	-	-	-
Preu ajomat	-	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Cànon reconcessions	-	-	-	-	-	-
Dividends / Prima d'emissió SPV	-	-	-	-	-	-
Dividends / Distribució Reserves BSM	4,3	-	-	-	5,4	20,5
Fluxe de caixa Ajuntament	173,0	1,4	1,4	1,4	6,9	22,0

Apèndix V – Compliment criteris SEC (1/3)

- S'ha realitzat una anàlisi del grau de compliment dels criteris de Comptabilitat Nacional (atenent a la normativa del Sistema Europeu de Comptes – SEC 2010), per tal de proporcionar elements de justificació i defensa de la no consolidació dels actius i passius en els comptes públics.
- Actualment BSM ja està classificada com una entitat fóra del sector de les Administracions Públiques, i per tant, el seus passius no computen a efectes del deute públic. Per tant, l'anàlisi s'ha centrat en analitzar si la realització de les diverses alternatives podria modificar la seva actual classificació fóra dels criteris SEC.
- En resum, SEC estableix com a grans criteris pels quals una societat no sigui classificada a dins del sector de les Administracions Públiques serien els següents:
 - Que aquesta pugui ser categoritzada com una **Unitat Institucional**, basant-se principalment en analitzar si disposen d'autonomia de decisió i posseeixen estats comptables independents.
 - En tractar-se BSM d'una unitat institucional pública, és a dir, controlada per les Administracions, cal analitzar si aquesta es pot considerar **orientada o no al mercat**. En aquest sentit, depenent de si la institució està orientada, amb els criteris establerts i que s'expliquen més endavant, aquesta pot ser classificada com a pertanyent al sector empresarial (fora del sector de les Administracions Públiques).

Apèndix V – Compliment criteris SEC (2/3)

- A nivell esquemàtic, els criteris a seguir s'il·lustren a continuació:



Apèndix V – Compliment criteris SEC (3/3)

Orientació a mercat

- El segon criteri és que BSM pugui ser considerada com una Unitat Institucional orientada a mercat. Segons ho estableix SEC s'ha de complir que BSM registri preus econòmicament significatius. L'existència de preus econòmicament significatius està associada al grau d'influència que els preus de venda tenen sobre les quantitats que els productors estan disposats a oferir i els volums que els compradors estan disposats a demanar.
- En aquest sentit, quan un preu té poca o cap influència en les quantitats ofertes pels productors i una influència marginal sobre les quantitats demandades, "es tracta d'un preu que no és econòmicament significatiu ni per l'oferta ni per a la demanda".
- SEC estableix que els productors de mercat venen els seus productes a preus econòmicament significatius mentre que els productors no de mercat subministren la major part de la seva producció de forma gratuïta o a preus econòmicament no significatius.
- Per determinar aquest aspecte, s'estableix l'aplicació de l'anomenada "norma del 50%" per determinar si un productor és de mercat, mitjançant la qual s'ha de complir que les "vendes" d'aquesta entitat cobreixin més del 50% dels costos totals d'operació durant una sèrie d'anys.
- Per "vendes" s'entén les vendes, exclosos els impostos, vinculades al volum o valor de la producció dels béns serveis que presta la Unitat Institucional. Cal que aquestes vendes sempre tinguin una contraprestació i es construeixin en base a criteris de mercat. No es poden considerar els pagaments de l'Administració regulars de caràcter abstracte (que vinguin a cobrir el dèficit).
- En aquest sentit, a la secció 4 s'ha posat de manifest el compliment o no de la norma del 50% en cadascuna de les alternatives.

Apèndix VI – Definicions i abreviatures

Ajuntament	Ajuntament de Barcelona
BAMSA	Societat d'Economia Mixta corresponent als 26 aparcaments del Perímetre Central
BSM	Barcelona de Serveis Municipals, S.A.
C.D.U.	Cessió de Dret d'Ús
EBITDA	Earnings Before Interests and Tax, Depreciation and Amortization. En català, Benefici abans d'interessos, impostos, provisions i amortitzacions.
EBIT	Earnings Before Interests and Tax. En català, Benefici abans d'interessos i impostos.
EBT	Earnings Before Tax. En català, Benefici abans d'impostos.
EC	Empreses concessionàries
n.a.	No aplica
PFN	Posició Financera Neta
PGC	Pla General Comptable
RPA	Responsabilitat Patrimonial de l'Administració
RCSD	Ràtio de Cobertura del Servei al Deute
SEM	Societat d'Economia Mixta
SPV	Special Purpose Vehicle. En català, Societat Vehicle Propòsits Específics

Informe resposta proposició M1115/8276

ANNEX num. 1

DOYMO

Addenda a l'informe justificatiu de l'interés públic per a la mobilitat de la gestió integrada dels aparcaments municipals del centre de la ciutat de Barcelona “

Anàlisi comparativa de les diferents opcions de gestió dels aparcaments de l'Àrea central (ZGI)

Addenda a l’“Informe justificatiu de l’interès públic per a la mobilitat de la gestió integrada dels aparcaments municipals del centre de la ciutat de Barcelona”

ANÀLISI COMPARATIVA DE LES DIFERENTS OPCIONS DE GESTIÓ DELS APARCAMENTS DE L'ÀREA CENTRAL (ZGI)

1. <u>Preliminar de l'addenda</u>	3
2. <u>Anàlisi dels escenaris de gestió</u>	6
2.1 Relació d'escenaris de gestió	
2.2 Nova societat d'economia mixta	
2.2.1 Debilitats i amenaces	
2.2.2 Fortaleses i oportunitats	
2.3 Criteris de mobilitat per a la comparació amb altres escenaris	
2.4 Comparació amb el manteniment del "statu quo"	
2.5 Comparació amb la Gestió directa de B:SM	
3. <u>Avaluació quantitativa dels escenaris de gestió</u>	37
4. <u>Conclusions i recomanacions</u>	41

1. Preliminar de l'addenda

Al document “*Informe justificatiu de l'interès públic per a la mobilitat de la gestió integrada dels aparcaments municipals del centre de la ciutat de Barcelona*” (B:SM; 2012), es justificava àmpliament l'**utilitat pública de la gestió integrada dels aparcaments essencials** a la Zona de Gestió Integral (en endavant ZGI), com instrument regulador i laminador de la mobilitat motoritzada i, indirectament, com aixeta correctora i de control de les disfuncions del medi ambient urbà derivades del trànsit de vehicles motoritzats. Allí s'explicava que aquest pas donava continuïtat a la sostinguda estratègia municipal de convertir la gestió de l'aparcament en un veritable peatge urbà de Barcelona.

En aquesta **addenda** al document anterior valorem, des de la **perspectiva estricta de la mobilitat de la ciutat**, i a petició del Plenari del Consell Municipal de 24/07/2013, l'oportunitat de la creació d'una **nova societat d'economia mixta público-privada** per assumir la gestió del paquet d'aparcaments essencials del centre urbà, dins de la ZGI, comparada amb les altres fórmules de gestió:

- 1/Manteniment del “statu quo”
- 2/ Gestió directa per part de B:SM

1. Preliminar de l'addenda

No podem oblidar a l'hora de fer aquesta valoració, que la **creació de la pròpia ZGI** és, en si mateixa, una mesura que millora la potencial gestió del trànsit, doncs estabilitza la gestió a la Ciutat d'una **àrea de mobilitat especial**, a mode de Zona de Baixes Emissions, susceptible de complementar, no sols amb la integració i la coordinació de la gestió d'una bona part de las destinacions en cotxe, sinó amb altres mesures que potenciïn els instruments de control de la mobilitat al Centre de l'Àrea Metropolitana de Barcelona i converteixin la ZGI en un instrument de sostenibilitat de la ciutat de primera magnitud.

Algunes de les conseqüències més directes d'aquesta gestió integrada seran:

- Donar **ara** un important impuls i un elevat valor afegit a les polítiques de mobilitat sostenible, de **regulació de l'accés al centre urbà en vehicle privat** i de potenciació d'altres mitjans de menor impacte
- Incorporar la gestió dels aparcaments municipals a un **únic centre de control municipal de trànsit**, que tingui informació de detall dels aparcaments a més el Trànsit, l'Àrea verda ,la Grua, els semàfors, la IMD, la mobilitat en definitiva.

1. Preliminar de l'addenda

- Implantar un **sistema de gestió de tarifes d'abonament i rotació tarifació integrat**, ajustat a cada **infraestructura al servei de la mobilitat general** i no dels resultats del propi aparcament, que possibilita la **redistribució de la demanda entre els aparcaments** i la **dissuasió del trànsit a zones i períodes més congestionats**.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.1 Relació d'escenaris de gestió

1/ Creació d'una nova societat d'economia mixta público-privada

Aquesta societat assumiria la gestió del paquet d'aparcaments essencials que actualment porta B:SM i, a l'anar finalitzant la seva concessió, els aparcaments de concessió municipal essencials del centre urbà, dins de la ZGI.

2/ Manteniment del “statu quo”

Comporta continuar amb la gestió directa dels aparcaments que explota actualment B:SM al centre de la ciutat, i renovar la gestió privada, mitjançant concessió administrativa, de la resta d'aparcaments municipals quan finalitzen els seus terminis concessionals.

3/ Gestió directa per part de B:SM

En aquest escenari, B:SM es faria càrrec de la gestió dels aparcaments municipals que anessin acabant la seva concessió a l'àmbit del ZGI, que afegits als que ja porta actualment faria que la gestió integrada fos directa.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.2 Nova societat d'economia mixta

En aquest escenari la nova societat d'economia mixta público-privada assumiria inicialment la gestió del paquet d'aparcaments essencials que actualment porta B:SM i, gradualment, a l'anar finalitzant la seva concessió, els aparcaments de concessió municipal essencials del centre urbà, dins de la ZGI.

La innegable utilitat pública de la gestió integrada de l'aparcament, justificada àmpliament al document inicial, fa que **l'explotació conjunta del paquet d'aparcaments essencials** que preveu la creació de la nova societat mixta permeti disposar de més i millors instruments al servei de la mobilitat sostenible. En aquest sentit, la integració de la gestió del aparcaments essencials fa més factible la implantació de tot un seguit d'**actuacions complementàries de baix cost que poden multiplicar l'impacte sobre la mobilitat i el medi ambient** derivat d'aquesta actuació.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.2 Nova societat d'economia mixta

És important remarcar però que el nivell d'eficàcia de la integració vindrà condicionat no tant per la identitat de l'operador responsable, si aquest és prou expert, sinó per les condicions i prescripcions en que s'hagi portat a terme i la intensitat del control per part de l'Administració amb que es farà el seguiment de l'explotació.

Per això **el Plec de Condicions Tècniques i Administratives que reguli l'explotació del paquet d'aparcaments essencials és clau a l'hora de valorar la potencialitat de la integració proposada en la gestió de la mobilitat. També ho és el seguiment al llarg dels temps d'aquest plec**, que comporta dotar a l'Administració d'uns mitjans importants i sostinguts, que no sempre són fàcils de disposar, per evitar la generació de zones d'ombra en la presa de decisions.

Aquest és el cas del clàssic sistema de concessió en oposició d'aquest model proposat de Societat Mixta, en el que les modificacions sobre la gestió establertes després de l'adjudicació poden tenir un cost a vegades inabastable per l'Administració i que els esdeveniments posteriors suposen sovint greus impediments per a l'adaptació de la gestió a noves circumstàncies de mobilitat.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.2 Nova societat d'economia mixta

La societat mixta, en el sentit de dependència del plec de condicions i dels mitjans disponibles pel seu seguiment, es mou doncs a mig camí de la concessió de control molt més baix , i la gestió directe. D'una banda, mitjançant el **Plec**, l'Administració pot exigir i preveure els escenaris i supòsits que es poden esperar i condicionar a la nova societat amb la corresponent provisió inicial de les inversions en tecnologia necessàries tant per a l'habilitació d'una veritable xarxa de aparcaments integrada com per preveure futures provisions d'inversions que facin factible l'adaptació a nous requeriments, així com l'entrada a la xarxa de nous aparcaments. Per altra banda, la notable presència de l'Ajuntament al Consell de la Societat dona garantia d'il·luminar la gestió i els costos reals de qualsevol adaptació a escenaris no previstos.

Seria també fonamental, per reforçar l'eficàcia de la societat mixta en la racionalització de la mobilitat, **que la part municipal del seu Consell d'Administració estigui ben representada amb membres permanents sensibles a la problemàtica de la mobilitat i medi ambient** (inicialment responsables de

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.2 Nova societat d'economia mixta

l'Àrea de Mobilitat de l'Ajuntament i de B:SM) i que el Centre de Control d'aquesta xarxa estigués **connectat al Centre de Control de Trànsit Municipal**.

En definitiva, cal aprofitar les dues eines fins les darreres conseqüències, es a dir, la potencialitat que comporta per a l'Ajuntament el **Plec de Condicions i el contracte am la Societat Mixte**, que regeix aquest encàrrec a la societat mixta així com el seu futur seguiment i la **presència activa en el Consell d'Administració de la societat gestora** dels responsables de mobilitat i medi ambient de la Ciutat.

Sembla doncs que la societat d'economia mixta proposada, des de l'exclusiva perspectiva de la gestió de la mobilitat, podria competir satisfactòriament amb els altres sistemes de gestió **sempre que s'aprofiti la mencionada pinça** (Plec de Condicions- Consell d'Administració) i que per evitar conflictes d'interessos, que a la llarga poden minvar l'eficàcia dels instruments, quedin prou clars i acceptats des del principi els criteris de gestió de la mobilitat amb el soci privat en allò que representa i que fa que l'actuació sigui realment d'utilitat publica.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.2 Nova societat d'economia mixta

Així, **a curt termini per a la gestió de la mobilitat serà fonamental** el grau d'integració i interacció funcional entre el conjunt dels aparcaments i la situació real de la mobilitat al carrer. Això implica que aquesta integració, per permetre gestionar la mobilitat de la ciutat, ha d'anar acompanyada de mesures d'integració (connexió) tecnològiques que permetran a l'operador i als tècnics municipals gestionar tot el conjunt d'infraestructures, des de l'òptica de garantir el dret a la mobilitat de tots els ciutadans i de l'òptim aprofitament de les infraestructures. Això comporta l'obligació de desenvolupar un projecte d'integració i la previsió d'uns costos.

Per tot això s'aconsella l'exigència d'implantació d'una tecnologia de control de la gestió dels aparcaments entre si i d'aquestes infraestructures amb el carrer, la informació de la qual sembla lògic que estigui coordinada pel Centre de Control de Trànsit municipal, a fi i efecte de poder gestionar el conjunt des de la perspectiva de la mobilitat de la ciutat.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.2 Nova societat d'economia mixta

No s'ha de menysprear amb aquesta fórmula de gestió les noves idees que el futur soci privat, que per condicionants del Plec ha de tenir una gran experiència en la gestió d'aparcaments, pot aportar per millorar la gestió del conjunt. Aquesta aportació es un al·licient d'aquesta col·laboració públic-privada que s'ha de valorar al Plec de Condicions.

A llarg termini, cal garantir també que les **noves infraestructures d'aparcament** que es puguin construir a la ZGI, no trenquin l'esperit i la potencialitat d'aquesta actuació integradora. Així convé preveure i condicionar amb les disposicions pertinents que aquestes noves infraestructures s'integrin tecnològicament a la xarxa municipal d'aparcaments essencials, i que el conjunt no perdi quota de mercat al llarg del temps. També seria necessari establir una reserva dinerària de la societat mixta a fi i efecte de preveure l'adaptació dels sistemes a noves demandes no previsibles ara mateix.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.2 Nova societat d'economia mixta

2.2.1 Debilitats i Amenaces

Debilitats

- **Dependència de la concreció i previsió del Plec de condicions**, que a més necessita d'un seguiment laboriós i dificultós de molts dels aspectes fonamentals per a la gestió de la mobilitat que requereix d'uns mitjans que no sempre es disposen. Entre altres aspectes aquest plec haurà de preveure, per tal d'evitar futures negociacions que acaben essent molt costoses, el sistema funcional i financer per incorporar i fer eficients:

- Els diferents instruments de gestió de la mobilitat (per exemple, sistema de tarifes variables i individuals per a cada grup d'aparcament, sistemes de redistribució de la demanda d'abonaments o rotació, etc.)
- La connexió del Centre de Control d'aquesta xarxa al Centre de Control de Trànsit Municipal.
- Els avenços tecnològics necessaris a curt termini i els previsibles en els propers 25 anys.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.2 Nova societat d'economia mixta

- Atès que la nova societat no assumirà necessàriament les futures inversions de l'Ajuntament en nous aparcaments, s'hauran de **preveure els mecanismes per seguir garantint en el futur un elevat nivell d'integració d'aparcaments a l'àmbit de la ZGI** (connexió tecnològica i funcional) per tal de seguir essent realment eficient en la gestió de la mobilitat.
- Que no hi hagués una presència activa en el Consell d'Administració de la societat gestora dels responsables de mobilitat i medi ambient de la Ciutat.

Amenaces

- Que la nova societat mixta, si no es preveu al Plec, no garanteixi que pugui fer front als reptes de mobilitat dels propers 25 anys o fins i tot n'acabi essent un llast. El gestor privat, que és majoritari a la nova societat, no garanteix noves inversions, i a més podria tenir interessos divergents en determinats aspectes importants com poden ser la pròpia gestió de la mobilitat o la implantació de noves infraestructures.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.2 Nova societat d'economia mixta

2.2.2 Fortaleses i Oportunitats

Fortaleses

- L'Ajuntament té com a gran actiu, conegut a Espanya i Europa, el seu **sistema de regulació de la mobilitat a través de l'aparcament**, que competeix amb sistemes com el "Congestion Charge" de Londres que a més té una clara vocació de millora del medi ambient. El sistema es basa en l'actuació conjunta i coordinada dels aparcaments, l'Àrea Verda i la resta de sistemes de control de la indisciplina. La **integració d'una gran part de la flota d'aparcaments del ZGI** permetrà ampliar encara més la seva capacitat reguladora i la seva eficiència.
- L'Ajuntament estarà representat notablement al consell d'administració de la nova societat mixta i pot fer un **seguiment i supervisió molt més directe de la gestió dels aparcaments que en el règim de concessió**, ja que actualment només es pot efectuar el seguiment extern del compliment del seu plec de condicions i no sempre es disposa dels mitjans suficients i més adequats per fer-ho.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.2 Nova societat d'economia mixta

- La **integració de molts aparcaments essencials** de la ZGI a la societat mixta, permetrà a curt-mitjà termini:
 - a) Avançar en l'homogeneïtzació de l'explotació, que és satisfactòria per a l'usuari, amb la incorporació de la tecnologia adient.
 - b) Aplicar aquestes tecnologies tan per a la gestió de la demanda (al servei de la mobilitat i el medi ambient) com per facilitar l'accés als serveis d'aparcament i de mobilitat en general
 - b) Reforçar la imatge de marca del servei d'aparcament municipal.
 - c) Reforçar la capacitat de gestió de la mobilitat a la ZGI obrint les portes al control més directe del medi ambient, altament dependent de la mobilitat en aquest àmbit.
- **Capitalitzar l'administració municipal** posant en valor els seus actius i avançant part dels recursos que es puguin generar en els propers 25 anys al servei de la mobilitat de la Ciutat.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.2 Nova societat d'economia mixta

- Aportació a la societat de tots els **coneixements de gestió i explotació d'aparcaments i d'implantació de noves tecnologies** amb la incorporació d'un operador privat de primera línia mundial.

Oportunitats

- **Incrementar el nivell de qualitat i les prestacions dels aparcaments lligats a la nova concessió**, mitjançant el nou plec de condicions que vincularia l'explotació del conjunt d'aparcaments de la nova societat.
- **Aprofitar el potencial de millora dels instruments de gestió de la mobilitat** que comporta la integració de l'aparcament a la ZGI per **fer-la extensiva al medi ambient**. Cal per això anar una mica més enllà amb un seguit de mesures (quasi totes elles de relatiu baix cost) que permetin configurar un vertader pla d'actuació per fer front a escenaris medi-ambientals compromesos, que cada cop poden ser més freqüents, convertint la ZGI en una Zona de Baixes Emissions.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.2 Nova societat d'economia mixta

- Destinar una part dels recursos obtinguts amb l'operació a actuacions lligades a la mobilitat sostenible.
- Suposa un posicionament i compromís municipal alhora sobre la creació de la ZGI i la integració de la gestió dels aparcaments essencials.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.3 Criteris de mobilitat per a la comparació amb altres escenaris

- A) Nivell d'integració dels aparcaments de la ZGI (1)
- B) Capacitat de decisió de l'administració (2)
- C) Evolució del model de gestió d'aparcaments amb el temps (3)
- D) Aportació econòmica a l'administració per a la mobilitat (4)

(1) Afecta a la millora de la gestió de la mobilitat, reducció de despeses per escala, a la millora i homogeneïtzació del nivell de servei, etc.

(2) Afecta a la facilitat d'adaptació de l'explotació de la xarxa d'aparcaments essencials a les noves necessitats de mobilitat.

(3) Afecta a la preservació del model d'aparcament a la ZGI .

(4) Afecta als compromisos d'inversió en control de la xarxa integrada.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.3 Criteris de mobilitat per a la comparació amb altres escenaris

A) Nivell d'integració dels aparcaments de la ZGI (1)

- Nombre d'aparcaments / places objecte d'integració.
- Nombre d'operadors.
- Percentatge de viatges integrats en destinació.
- Terminis en que es porta a terme la integració.
- Millora i homogeneïtzació del nivell de servei.
- Possibilitat de propiciar la redistribució de la demanda (abonats i rotació).
- Introducció de noves tecnologies de gestió de la demanda.
- Posicionament i compromís municipal sobre la integració.
- Coordinació amb la gestió de l'Àrea Verda i els serveis de dissuasió d'indisciplina.
- Impacte en la millora de la gestió de la mobilitat.

(1) Afecta a la millora de la gestió de la mobilitat, reducció de despeses per escala, a la millora i homogeneïtzació del nivell de servei, etc.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.3 Criteris de mobilitat per a la comparació amb altres escenaris

B) Capacitat de decisió de l'administració (2)

- Competència administrativa sobre la gestió dels aparcaments.
- Seguiment directe de la gestió dels aparcaments actualment a concessió.
- Participació directa dels tècnics de mobilitat.
- Flexibilitat per incorporar futures mesures de millora de la mobilitat.
- Cost d'incorporació de futures mesures de millora de la mobilitat.
- Posicionament i compromís municipal sobre la integració.

(2) Afecta a la facilitat d'adaptació de l'explotació de la xarxa d'aparcaments essencials a les noves necessitats de mobilitat.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.3 Criteris de mobilitat per a la comparació amb altres escenaris

C) Evolució del model amb el temps (3)

- Nivell d'integració de la xarxa d'aparcaments municipals.
- Facilitats per a la construcció de nous aparcaments municipals.
- Integració dels nous aparcaments municipals ubicats al ZGI.
- Introducció de noves tecnologies de gestió de la demanda.
- Homogeneïtzació dels futurs plecs dels aparcaments a concessió
- Convergència cap a un model de gestió medi-ambiental.

(3) Afecta a la preservació del model d'aparcament a la ZGI

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.3 Criteris de mobilitat per a la comparació amb altres escenaris

D) Aportació econòmica a l'administració per a la mobilitat (4)

- Ingressos derivats de la millora de la connectivitat de la xarxa.
- Previsió de reserves per l'adaptació a noves demandes de mobilitat i a la integració de nous aparcaments al llarg del període de concessió de 25 anys.
- Immediatesa de l'aportació econòmica per a la conformació de la xarxa d'aparcaments.
- Reinversió de beneficis en mobilitat o medi ambient (xarxa integrada d'aparcaments, mobilitat sostenible, noves infraestructures d'aparcament)
- Reducció de despeses d'explotació

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.4 Comparació amb el Manteniment del “statu quo”

En aquest punt es passa revista als criteris de mobilitat detallats al punt 2.3, subratllant les **principals diferències d'aquest escenari de Manteniment de l'“statu quo” amb el de gestió a través d'una societat mixta.**

A) Nivell d'integració dels aparcaments de la ZGI

- El manteniment del “statu quo” suposa la **continuitat de diversos operadors en la gestió dels aparcaments municipals essencials del centre urbà**. D'una banda B:SM, amb la gestió directa dels seus aparcaments, i de l'altra, en règim de concessió, la resta d'operadors dels aparcaments municipals essencials.
- La multiplicitat d'operadors dificulta tan la reducció de despeses d'explotació dels aparcaments, no crea escala per a ningú, com la millora i homogeneïtzació del nivell de servei.
- La integració dels aparcaments actualment a concessió només es podria produir gradualment i de forma indirecta, amb la successiva renovació de les

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.4 Comparació amb el Manteniment del “statu quo”

concessions, a través dels nous plecs de condicions que si es volgués podrien reforçar-la, tot homogeneïtzant parcialment les condicions de gestió dels diferents operadors.

- Dificultat d'assolir un nivell d'integració que permeti actuacions de gran incidència per a la gestió de la demanda, degut a la rigidesa dels plecs de condicions dels aparcaments concessionats, en actuacions com, entre d'altres:
 - Coordinació del sistema de tarifes (pàrquings i àrea verda)
 - Adreçament de la demanda en funció dels nivells de trànsit i/o saturació dels aparcaments.
- Deixa en mans privades una part important de la gestió de la accessibilitat essencial al centre.
- No queda vertebrada la xarxa, ni definida la ZGI, perdent una oportunitat d'or de marcar una zona de baixes emissions vinculada a la mobilitat.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.4 Comparació amb el Manteniment del “statu quo”

B) Capacitat de decisió de l'administració

- L'Ajuntament tindrà una capacitat de decisió més directa en els aparcaments essencials que ja gestiona B:SM, que en el cas de la societat mixta.
- En els aparcaments a concessió l'Ajuntament només podrà efectuar el seguiment extern del compliment del seu plec de condicions i no sempre es disposa dels mitjans suficients i més adequats per fer-ho.
- Aquesta opció suposa no prendre cap decisió en relació a la mobilitat de la ciutat, deixen per quan finalitzi el termini de concessió de cada aparcament la decisió. És a dir no garanteix la conformació de la ZGI.

C) Evolució del model amb el temps

- No es pot vincular ara ni la homogeneïtzació dels plecs ni que aquests condicionin la futura integració dels aparcaments.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.4 Comparació amb el Manteniment del “statu quo”

- Amb la gradual finalització de les concessions d'aparcaments essencials restaria oberta la seva integració i, si es volgués fer efectiva, obligaria a ajustar els nous plecs de condicions individualment considerats per facilitar la gestió de la demanda al centre urbà en alguns aspectes.

D) Aportació econòmica a l'administració per a la mobilitat

- No permet capitalitzar res per inversions de millora de la gestió de la mobilitat a la ZGI a curt termini. Ni dels ingressos futurs dels aparcaments a concessió ni dels aparcaments que actualment gestiona B:SM.
- Degut a la multiplicitat d'operadors que comporta aquest escenari la reducció de despeses d'explotació dels aparcaments és molt inferior i no crea escala per a ningú.
- Dificulta notablement el control dels costos sobre possibles modificacions de la gestió dels aparcaments a concessió.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.4 Comparació amb el Manteniment del “statu quo”

- Incrementa els costos finals d'adaptació dels aparcaments municipals al requeriments de la mobilitat sostenible, al no estar representat directament l'Ajuntament a l'empresa gestora.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.5 Comparació amb la Gestió directa de B:SM

En aquest punt es passa revista als criteris de mobilitat detallats al punt 2.3 subratllant les **principals diferències d'aquest escenari de Gestió directa de B:SM amb el de gestió a través d'una societat mixta.**

A) Nivell d'integració dels aparcaments de la ZGI

- És l'opció més adient des de la perspectiva del control de la mobilitat i el medi ambient al centre urbà, amb la concentració a B:SM de la gestió dels aparcaments estratègics municipals de la ZGI, a la que ja fa de l'Àrea Verda i els sistemes de dissuasió i control de la indisciplina d'estacionament, multiplicant la capacitat d'incidència que l'aparcament pot aportar a la gestió de la mobilitat.
- La diferència a favor de l'escenari de gestió directa enfront del de gestió mixta en relació al nivell d'integració es pot reduir pels condicionants de gestió i explotació dels aparcaments que incorpori el Plec de condicions de la societat mixta. Per exemple les inversions en tecnologia que permetin la connexió dels aparcaments amb el centre de control de la ciutat facilita aquest apropament.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.5 Comparació amb la Gestió directa de B:SM

- No permet **avançar la decisió d'integració de la gestió dels aparcaments essencials** a concessió del centre de la ciutat i ha d'esperar a que, progressivament, vagin exhaurint el seu termini de concessió. A la mixta la decisió de crear una societat amb l'objectiu de millora de la mobilitat a través de l'explotació d'uns aparcaments es pren ja, amb la capitalització dels seus recursos en el mercat de futurs vinculats a un projecte d'integració amb requeriments d'inversió immediata.
- En els aparcaments que vagi gestionant B:SM, es poden introduir immediatament mesures de gestió al servei de la mobilitat que es puguin plantejar (PMUS, etc.), facilitant les negociacions prèvies amb l'operador en relació a un operador mixt, en aquells aspectes que prèviament no pugui recollir el Plec.
- Amb la gestió directa de B:SM no és possible capitalitzar l'explotació futura amb inversions d'integració tecnològica que reforçarien la gestió en xarxa dels aparcaments essencials.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.5 Comparació amb la Gestió directa de B:SM

- No permet enriquir la gestió dels aparcaments amb l'experiència d'altres operadors privats. No hi ha intermediari entre l'usuari i l'Ajuntament.
- El increment de pressió sobre l'administració en relació a la gestió laboral del seu personal (convenis, etc.), sobretot tenint en compte que ja gestiona l'Àrea Verda i el servei de grua, pot dificultar la gestió.
- No dona garantia de permanència en mans municipals del aparcaments essencials al llarg del temps, que es podrien vendre, ni genera els mitjans econòmics per millorar l'eficiència a la ZGI.
- Els costos d'adaptació del aparcaments que vagin finalitzant la seva concessió cauen directament sobre l'erari municipal i minven la capacitat d'inversió en la integració.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.5 Comparació amb la Gestió directa de B:SM

- Dona l'oportunitat d'aprofitar la concentració de l'oferta d'aparcaments municipals i l'Àrea Verda al ZGI per assajar, ajustar i fer més eficients noves mesures relacionades amb la regulació de la demanda d'aparcament i la gestió global de la mobilitat (sistemes de regulació, esquemes tarifaris combinats, etc.), amb més facilitat que a la mixta, tot i que es prevegi al seu Plec de Condicions.
- En ambdós tipus de gestió, tan el increment d'escala que introdueix la concentració d'aparcaments com la redistribució de la demanda a que obra la porta (abonats i rotació) permet millorar també l'eficiència i racionalitat del sistema d'aparcament en reduir les despeses d'explotació.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.5 Comparació amb la Gestió directa de B:SM

B) Capacitat de decisió de l'administració

- L'administració pot incidir tan en la gestió a través del Plec de Condicions de l'encàrrec de la gestió directa a B:SM com a través de la pròpia societat municipal, facilitant les negociacions sobre futurs ajustos per a la millora de la mobilitat. En el cas de la societat mixta, només en aquells aspectes que es puguin preveure i vincular directament en un “projecte d'integració de la gestió de la mobilitat” concret, amb l'assumpció dels costos que comporti per a l'operador privat, la capacitat de l'administració s'igualarà a la de la gestió directa.
- Les decisions en relació a la integració tecnològica immediata dels aparcaments, resta condicionada per l'interrogant de saber si la decisió dels consistoris que es donin fins al 2024, continuaran amb la integració dels altres aparcaments que són els que atrauen una major quantitat de viatges.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.5 Comparació amb la Gestió directa de B:SM

C) Evolució del model amb el temps

- La gestió directa per part de B:SM no compromet tant la continuïtat d'una política de mobilitat sostenible a la ciutat, fent-la més dependent de la conjuntura política i econòmica municipal.
- Lligat amb el menor compromís de la gestió directa, aquesta dona més facilitats per modificar alguns dels elements essencials del projecte de gestió de la mobilitat afectant negativament en aspectes importants per a la modificació d'hàbits tan arrelats com els de mobilitat.
- La incorporació gradual d'aparcaments essencials comporta en el cas de la gestió directa la necessitat de dedicació de recursos municipals a infraestructures actuals i futures que es treuen d'altres inversions inherents als capitals públics.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.5 Comparació amb la Gestió directa de B:SM

D) Aportació econòmica a l'administració per a la mobilitat

- La capacitat de decisió de l'administració, a més de facilitar les negociacions sobre futurs ajustos per a la millora de la mobilitat permet que aquestes siguin menys oneroses. Per la societat mixta, només en l'aplicació d'aquelles mesures que es puguin preveure i vincular directament en un "projecte d'integració de la gestió de la mobilitat" concret, amb l'assumpció dels costos que comporti per a l'operador privat, el cost per a l'administració s'igualarà al de la gestió directa.
- No vincula cap decisió econòmica en relació al futur de la mobilitat sostenible de BCN.
- Disminueix l'escala de les compres per als subministres que un gran operador privat pot assolir.

2. Anàlisi dels escenaris de gestió

2.5 Comparació amb la Gestió directa de B:SM

- La incorporació gradual d'aparcaments essencials comporta en el cas de la gestió directa la necessitat de dedicació de recursos a infraestructures actuals i futures que es treuen d'altres inversions inherents als capitals públics.
- Incrementa els recursos globals (25 anys) que genera la gestió de l'aparcament i que pot aportar periòdicament a l'Ajuntament, en relació als de la societat mixta, (IVA, beneficis, menysvaloració de futurs), tot i que no queden vinculats a actuacions lligades a la mobilitat sostenible.
- No permet capitalitzar l'administració municipal al no avançar part dels recursos que es puguin generar en els propers 25 anys al servei de la mobilitat de la Ciutat, com es farà amb la gestió mixta.

3. Avaluació quantitativa dels escenaris de gestió

COMPARACIÓ DELS ESCENARIS DE GESTIÓ DELS APARCAMENTS ESSENCIALS DE LA ZGI				
	Manteniment de l'"statu quo"	Nova societat d'economia mixta (1)	Nova societat d'economia mixta (2)	Gestió directa de B:SM
A) Nivell d'integració dels aparcaments de la ZGI				
Nombre d'aparcaments / places objecte d'integració	5	9	9	9
Nombre d'operadors	4	9	9	9
Percentatge de viatges en vehicle privat integrats en destinació	4	7	7	7
Terminis en que es porta a terme la integració	7	8	8	7
Millora i homogeneïtzació del nivell de servei	5	8	9	8
Possibilitat de propiciar la redistribució de la demanda (abonats i rotació)	4	6	8	8
Introducció de noves tecnologies de gestió de la demanda	6	7	8	7
Coordinació amb la gestió de l'Àrea Verda i els serveis de dissuasió d'indisciplina	5	7	8	9
Posicionament i compromís municipal sobre la integració	3	6	8	6
Impacte en la millora de la gestió de la mobilitat	5	7	9	9

- (1) Sense projecte d'integració, fons de reserves per a actuacions en mobilitat sostenible i representació de l'Àrea de Mobilitat en el Consell d'Administració
- (2) Amb projecte d'integració, fons de reserves per a actuacions en mobilitat sostenible i representació de l'Àrea de Mobilitat en el Consell d'Administració

3. Avaluació quantitativa dels escenaris de gestió

COMPARACIÓ DELS ESCENARIS DE GESTIÓ DELS APARCAMENTS ESSENCIALS DE LA ZGI				
	Manteniment de l'"statu quo"	Nova societat d'economia mixta (1)	Nova societat d'economia mixta (2)	Gestió directa de B:SM
B) Capacitat de decisió de l'administració				
Competència administrativa sobre la gestió dels aparcaments	6	7	8	9
Seguiment directe de la gestió dels aparcaments actualment a concessió	5	7	7	8
Participació directa dels tècnics de mobilitat	5	7	8	8
Flexibilitat per incorporar futures mesures de millora de la mobilitat	5	6	8	8

- (1) Sense projecte d'integració, fons de reserves per a actuacions en mobilitat sostenible i representació de l'Àrea de Mobilitat en el Consell d'Administració
- (2) Amb projecte d'integració, fons de reserves per a actuacions en mobilitat sostenible i representació de l'Àrea de Mobilitat en el Consell d'Administració

3. Avaluació quantitativa dels escenaris de gestió

COMPARACIÓ DELS ESCENARIS DE GESTIÓ DELS APARCAMENTS ESSENCIALS DE LA ZGI

	Manteniment de l'"statu quo"	Nova societat d'economia mixta (1)	Nova societat d'economia mixta (2)	Gestió directa de B:SM
C) Evolució del model amb el temps				
Nivell d'integració de la xarxa d'aparcaments municipals	5	8	9	9
Facilitats per a la construcció de nous aparcaments municipals	7	6	7	7
Integració dels nous aparcaments municipals ubicats al ZGI	5	6	7	7
Introducció de noves tecnologies de gestió de la demanda	5	7	9	8
Homogeneïtzació dels futurs plecs dels aparcaments a concessió	5	9	9	8
Convergència cap a un model de gestió medi-ambiental	4	7	8	8

- (1) Sense projecte d'integració, fons de reserves per a actuacions en mobilitat sostenible i representació de l'Àrea de Mobilitat en el Consell d'Administració
- (2) Amb projecte d'integració, fons de reserves per a actuacions en mobilitat sostenible i representació de l'Àrea de Mobilitat en el Consell d'Administració

3. Avaluació quantitativa dels escenaris de gestió

COMPARACIÓ DELS ESCENARIS DE GESTIÓ DELS APARCAMENTS ESSENCIALS DE LA ZGI				
	Manteniment de l'"statu quo"	Nova societat d'economia mixta (1)	Nova societat d'economia mixta (2)	Gestió directa de B:SM
D) Aportació econòmica a l'administració per a la mobilitat				
Ingressos derivats de la millora de connectivitat de la xarxa	6	8	8	8
Immediatesa de l'aportació econòmica per a la conformació de la xarxa d'aparcaments	6	9	9	5
Previsió de reserves per l'adaptació a noves demandes de mobilitat i a la integració de nous aparcaments al llarg del període de concessió de 25 anys.	6	7	9	9
Reinversió de beneficis en mobilitat o medi ambient	7	7	7	7
Cost d'incorporació de futures mesures de millora de la mobilitat	5	6	8	9
Reducció de despeses d'explotació	4	7	8	9

- (1) Sense projecte d'integració, fons de reserves per a actuacions en mobilitat sostenible i representació de l'Àrea de Mobilitat en el Consell d'Administració
- (2) Amb projecte d'integració, fons de reserves per a actuacions en mobilitat sostenible i representació de l'Àrea de Mobilitat en el Consell d'Administració

4. Conclusions i recomanacions

El **manteniment de l'“statu quo”** és la pitjor de les opcions per a fer una gestió integrada dels aparcaments municipals essencials del centre urbà, que és la zona on més es pot incidir en la millora de la mobilitat.

Alguns dels punts febles més rellevants d'aquesta opció, que dificulten notablement la gestió en xarxa dels aparcaments municipals essencials de la ZGI, són:

- El manteniment de massa operadors a la xarxa d'aparcaments essencials, que no dona prou escala per reduir els costos d'explotació.
- La dificultat de redistribuir la demanda d'aparcament a través de mesures gestió de la mobilitat (tarifes, adreçament, etc.), especialment en els aparcaments de concessió.

4. Conclusions i recomanacions

L'opció de la **gestió directa** pot ser l'opció més adient, des de l'estricta perspectiva del control de la mobilitat, per a la integració de la mobilitat al carrer i la gestió dels aparcaments fora calçada, si bé aquesta opció no vincula ara cap mena de projecte per la qual cosa **per la mobilitat actual no suposa res** i per la futura **queda al pareo** de les circumstàncies socials, econòmiques i polítiques que es donin cada vegada que finalitza cada concessió individualment considerada.

Ja s'ha subratllat el potencial que aportaria la concentració a B:SM de la gestió dels aparcaments municipals de la ZGI, que s'afegiria a la que ja fa de l'Àrea Verda i els sistemes de dissuasió i control de la indisciplina d'estacionament de cara a la gestió global de la mobilitat i el medi ambient al centre urbà.

Per això cal assenyalar els principals riscos d'aquest escenari:

- 1) La facilitat de variar alguns dels elements essencials del projecte que li puguin restar força i continuïtat i que tan importants són per a la modificació d'hàbits tan arrelats com els de mobilitat.

4. Conclusions i recomanacions

- 2) La manca de renovació i aprenentatge per part del operador que al ser cent per cent municipal pot limitar la seva aportació de noves experiències d'altres ciutats.
- 3) L'escala de les compres per als subministres que un operador privat pot assolir.
- 4) La dificultat de dedicar recursos a infraestructures actuals i futures que suposarà per a l'administració retraure inversions socials per a projectes d'economia sostenible.
- 5) El retard i incertesa per a la ciutat en disposar d'un projecte de mobilitat sostenible que condicioni i ajudi a regular la mobilitat de la ciutat en els propers 25 anys.

4. Conclusions i recomanacions

L'opció de la **gestió mixta** pot aportar en molts aspectes similars prestacions a les de la gestió directa en relació al control de la mobilitat al centre urbà a curt termini, si bé la presència d'un soci privat pot complicar l'aplicació d'aquelles mesures de gestió de la demanda que vagin contra els seus interessos sempre que no s'hagin previst prèviament en el plec de condicions inicial, i sobre tot en el contracte concessional.

4. Conclusions i recomanacions

Per mitigar l'impacte dels punts febles esmentats, caldria:

1) Fer un **projecte d'integració**, a assolir per la societat mixta, que incorpori a més dels requeriments previstos al «*Projecte tècnic amb l'objectiu d'optimitzar la gestió unitària dels aparcaments i la mobilitat a Barcelona*» del Plec de Condicions, **la connexió al centre del control de trànsit (CCT) dels aparcaments essencials**. Aquest projecte, pressupostat i lligat pel contracte concessional, s'hauria de valorar en quina mesura caldria incorporar-lo com d'obligat compliment també al «*Pla de tecnologia*» del propi plec.

2) Establir també en el Plec un **fons de reserves vinculat a noves prestacions de la mobilitat sostenible** per preveure els costos d'adaptacions futures. També es pot aconseguir el mateix fi introduint al Plec molta més precisió en l'aportació en tecnologia per sobre els requisits mínims coneguts al 2013.

3) **Participació de l'Àrea de Mobilitat** de l'Ajuntament al Consell d'Administració, dins dels membres previst en la seva composició dels òrgans de govern de la Societat mixta, per poder reforçar la gestió coordinada dels aparcaments i la mobilitat.

Informe resposta proposició M1115/8276

ANNEX num. 2

ESADE - Programa PARTNERS

Elecció del model de producció d'una part del servei públic d'aparcaments a Barcelona : Valoració des de l'òptica de la col·laboració publicoprivada



Programa PARTNERS

**Elecció del model de producció d'una part
del servei públic d'aparcaments a
Barcelona: valoració des de l'òptica de la
col·laboració publicoprivada**

Autors: Francisco Longo Martinez
Angel Saz-Carranza

Preparat per a:

B:SM Barcelona
de Serveis
Municipals

Contingut

Elecció del model de producció d'una part del servei públic d'aparcaments a Barcelona: valoració des de l'òptica de la col·laboració publicoprivada

Introducció	2
La cooperació publicoprivada en el servei públic d'aparcaments.....	3
Provisió vs. producció.....	4
Producció directa pública vs. cooperació publicoprivada	5
Quin tipus de CPP?	9
El contracte	9
L'organització mixta	10
La combinació d'empresa mixta i contracte	10
Diferents tipus de CPP.....	11
Contracte vs. organització mixta.....	12
Conclusions	15
Bibliografia	16
Annex. Casos internacionals d'empreses mixtes de servei públic	17

Introducció

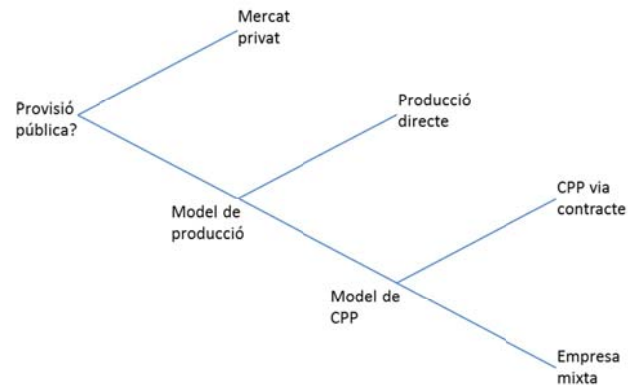
A principi de l'any 2013, l'Ajuntament va iniciar un procés amb vista a (i) unificar la gestió de tots els aparcaments del perímetre central en un sol agent operador i (ii) adoptar un model en què l'agent operador únic dels aparcaments sigui una empresa mixta, constituïda entre Barcelona Serveis Municipals (de la qual l'Ajuntament és propietari únic) i una empresa privada que s'ha de seleccionar per via de concurs (tal com la legislació vigent determina).

Aquest informe analitza el segon component de l'operació, és a dir, si l'opció de crear una empresa mixta per a la gestió dels aparcaments és l'òptima. El primer component, unificar la gestió dels 26 aparcaments del perímetre central, té, en opinió dels autors de l'informe, uns avantatges claríssims en termes d'economies d'escala i costos de coordinació, però queda exclòs d'aquesta anàlisi.

D'altra banda, l'informe se centra en l'anàlisi del model de gestió des d'una perspectiva de governança pública, i deixa de banda els aspectes relatius al seu impacte sobre la qualitat de les polítiques públiques afectades (mobilitat i d'altres), com també les consideracions purament econòmiques de l'opció.

L'informe segueix la lògica següent —que s'il·lustra a la figura de sota: la primera qüestió, sobre si cal la provisió pública del servei d'aparcaments, la donem per afirmativa. En segon lloc, analitzem si el model de producció/organització del servei públic ha de ser directe o bé ha d'incorporar les forces del mercat. Argumentem que, efectivament, el servei públic d'aparcaments és susceptible de ser produït a través de la cooperació publicoprivada (CPP) i que aquesta fórmula de gestió presenta avantatges dignes de ser considerats. En tercer i darrer lloc, analitzem si la vehiculació òptima de la cooperació publicoprivada s'hauria de produir per via de contracte/concessió o per via d'una empresa mixta.

Arbre de decisió de la CPP



L'annex de l'informe inclou algunes descripcions bàsiques de casos de gestió de servei públic mitjançant empreses mixtes, fruit de l'anàlisi internacional comparada.

La cooperació publicoprivada en el servei públic d'aparcaments

L'activitat socioeconòmica agregada d'un territori en un entorn de mercat pot generar externalitats. En el cas que ens ocupa en aquest treball, l'ordenació urbanística i la provisió d'espais adequats d'aparcament, el mercat falla perquè és incapaç d'atendre externalitats com ara la congestió i la manca d'aparcaments en determinades zones del territori. En aquests casos, el sector públic ha d'imposar solucions a aquestes externalitats dedicant espais i altres tipus de recursos per cobrir aquestes necessitats.

Ara bé, el fet que un servei o un bé públic estigui governat pel sector públic no vol dir que no el pugui produir, totalment o parcialment, el sector privat. La cooperació publicoprivada (CPP) no suposa traslladar la responsabilitat sobre la provisió del

servei públic al mercat i, per tant, no implica, parlant en termes de governança, la seva privatització. De fet, la CPP és tan antiga com l'existència mateixa del govern. A l'antiga Roma, els impostos estaven externalitzats en concessions a persones privades que els recaptaven; a l'edat mitjana, els monarques tenien les forces militars externalitzades als nobles, i l'imperi Britànic donava en concessió l'administració de les colònies a empreses privades.

Avui dia, molts països d'Europa (p. ex., Alemanya i parts d'Espanya) externalitzen la producció d'una part de l'atenció sanitària pública. La CPP és molt present en el marc de l'estat del benestar. La Generalitat de Catalunya vehicula gairebé la meitat del seu pressupost a través de la CPP (Tarrach, 2010), i el sector públic holandès compra serveis i béns per més de la meitat de la seva despesa, mentre que la mitjana dels països de l'OCDE se situa en el 37 % (OCDE, 2012).

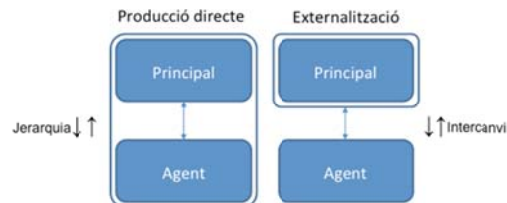
Provisió vs. producció

Una diferència fonamental per conceptualitzar i entendre la CPP ens porta a distingir entre proveir un servei i produir-lo. La provisió és garantir que un servei es presta i que és accessible al ciutadà. Els ajuntaments proveeixen, de forma obligatòria per llei, el servei de recollida de escombraries. La producció, en canvi, integra el procés i el conjunt d'activitats que fan que l'usuari pugui gaudir del servei. La gran majoria dels ajuntaments tenen externalitzada la producció del servei de recollida d'escombraries. La producció és la "fàbrica", mentre que la provisió és la decisió i la garantia que el servei es prestarà.

La privatització es dona quan el sector públic deixa de proveir un servei o bé el traspasa completament al sector privat, el qual decidirà com i quan el produirà. Per exemple, quan el sector públic ven un banc i deixa de tenir qualsevol posició de propietat en el seu accionariat, no hi ha CPP, sinó que el que hi ha és una privatització. La decisió de proveir o no un servei és una decisió estrictament política, mentre que la decisió de produir el servei internament o utilitzar alguna modalitat de CPP és una opció que hauria d'estar caracteritzada per l'anàlisi de quina és la fórmula que optimitza la creació de valor públic en cada cas concret.

La conceptualització de la distinció entre provisió i producció com una situació de principal/agent pot ser útil aquí. El principal decideix proveir un servei i ha d'avaluar quin agent utilitzarà per produir-lo: l'agent organitzativament propi, en el cas de la producció directa, o l'agent extern, transaccionant amb ell a través del mercat.

Relació principal/agent en funció de model de producció



Produir un servei externament, a través del mercat, té unes característiques diferents que produir-lo directament. La producció directa té l'avantatge que el principal la controla i, per tant, la pot orientar en la direcció que cregui oportuna. Això és important quan calen adaptacions coordinades. L'adaptació coordinada és necessària davant de nivells alts d'incertesa, en què no sabem preveure les especificitats ni els volums de producció. En canvi, la producció directa incorpora pocs incentius per a la millora i la innovació, ja que qualsevol millora la capitalitza el principal, i no l'agent.

En el cas de la producció indirecta, el control del principal sobre l'agent productor és més feble però, en canvi, l'agent té molts incentius a ser innovador si vol guanyar un concurs. A més, l'adaptació de l'agent a les innovacions es fa de manera automàtica, mitjançant la pressió del mercat durant la competència a l'hora d'escollir aliat. Per tant, en els cicles de concursos per trobar el millor agent extern, els oferents hi incorporen les millores que existeixin al mercat.

Producció directa pública vs. cooperació publicoprivada

Les diferències entre la producció directa i l'externalitzada augmenten quan es tracta del sector públic. L'Administració pública té dues característiques que fan que la producció directa afebleixi els avantatges de control directiu i d'adaptació dirigida que sí que tenen les organitzacions del sector privat quan opten per la gestió directa. Aquesta manca de capacitat de direcció i adaptabilitat en les administracions públiques és deguda al fet que (i) els seus directius tenen una autonomia limitada sobre l'organització, com a conseqüència de la separació entre direcció política i funcionariat administratiu, i (ii) els empleats de l'Administració tenen una seguretat laboral gairebé absoluta, protegida per normes molt més rígides que les del sector privat.

El quadre següent, del Nobel d'economia Oliver Williamson (1999), resumeix les característiques que permeten comparar la producció directa amb l'externalització, en el moment de plantejar-se l'opció per un d'aquests dos models de governança.

Característiques que cal tenir en compte en comparar la producció directa amb l'externalització

		Externalització (via mercat)	Producció directa (sector privat)	Producció directa (sector públic)
Instruments	Burocratització	0	++	++
	Incentius	++	0	0
Adaptació	Automàtica	++	0	0
	Coordinada	0	++	++
Legislació	Autonomia executiva	++	++	0
	Seguretat laboral	0	0	++

La decisió de com es produeix un servei ha de tenir en compte, doncs, les característiques de les dues formes organitzatives identificades: externalització per via del mercat o producció directa pública. D'altra banda, també ha de tenir en compte les característiques del mercat, un aspecte molt relacionat amb el tipus de servei o de bé a produir. Dues són les preguntes clau que ens han d'ajudar a encaixar òptimament la forma de producció amb el producte en qüestió:

Primer, **hi ha un mercat de proveïdors adequat per al producte que volem produir externalitzadament?** És a dir, la potencial externalització comporta incentius a la millora i guanys d'autonomia? Segons el grau en què es donin els tres factors següents, la resposta a les preguntes anteriors serà més o menys positiva:

- **Molts proveïdors en competència:** per tal que l'externalització tingui les característiques que hem definit abans (alts incentius a la millora i a la innovació, i capacitat d'adaptar-se automàticament als canvis), cal que hi hagi múltiples proveïdors en competència. Alhora, això dependrà dels dos factors afegits que detallem a continuació.

- **Producte no específic:** és a dir, l'agent del mercat podrà recol·locar el producte a un altre "comprador" en cas que la relació contractual es trenqui? Un pont és un producte específic (l'agent del mercat no el pot revendre a un altre comprador en cas que el comprador públic inicial finalment no el vulgui). En canvi, un ordinador no és específic (es pot reutilitzar en una altra transacció). El fet que no sigui específic no tan sols redueix el risc de la part privada—i incrementa les possibilitats que participi en el mercat— sinó que, a més, permet (i) crear un mercat de productors d'un mateix producte i (ii) que el productor privat pugui crear economies d'escala.
- **Freqüència de la contractació:** juntament amb l'especificitat de l'actiu, la freqüència de la contractació ajuda que la CPP sigui la forma adequada. Això és així perquè el productor privat pot aprendre de contractacions prèvies, les inversions fetes es podran reutilitzar en noves contractacions i es reduirà l'oportunisme d'ambdues parts, ja que saben que es tornaran a trobar més endavant.

Segon, **quin és el nivell de control que es necessita sobre el procés de producció?** Depenent de com es respongui aquesta pregunta, serà necessària la burocratització i l'adaptació coordinada. La resposta a la pregunta dependrà dels factors següents:

- **Mesurabilitat del producte:** és fàcil d'avaluar el producte que es compra? La qualitat d'un servei d'intel·ligència sobre terrorisme és difícil de mesurar. En canvi, els equipaments militars per a la lluita contra el terrorisme els pot avaluar fàcilment avaluable l'agència pública que els ha comprat.
- **Necessitat d'adaptació coordinada:** quan el nivell d'incertesa és alt i l'Administració no sap amb molta exactitud com serà el producte que necessitarà en el futur, llavors es requereix una adaptació coordinada. En són un exemple els complexos projectes espacials de la NASA. És difícil poder especificar el producte, de manera que es necessita capacitat de dirigir l'agent de manera continuada i detallada.

- **Integritat:** què passa si l'agent productor s'equivoca o actua de mala fe? Les relacions diplomàtiques requereixen molta integritat. Un error o un acte de mala fe poden ocasionar problemes greus, fins i tot la guerra. Per tant, cal retenir-ne el màxim control. De fet, tots els països el tenen internalitzat a l'Administració. En canvi, la neteja i el

manteniment de les ambaixades són un servei de baixa integritat. No és bo que falli el servei, però les conseqüències de tenir l'ambaixada en males condicions no són vitalment crítiques.

Els sis factors que hem presentat aquí s'han d'entendre com un **contínuum** i no com a variables binàries. És a dir, entre un monopoli i un nombre infinit de proveïdors, hi ha tot un ventall de mercats possibles. A més, la decisió de quin agent productiu utilitzar (el propi o un d'extern) s'ha de prendre valorant el conjunt dels sis factors de manera sistèmica. És a dir, no sempre es dóna que els sis factors apuntin tots inequívocament cap a una mateixa opció organitzativa. Finalment, cal tenir en compte que aquests factors indiquen quin podria ser el procés productiu òptim, però no impossibiliten utilitzar una de les dues opcions. Simplement, indiquen que, si no s'adopta l'opció òptima, la "transacció" o el procés productiu seran més costosos, més ineficients.

En definitiva, un producte s'ha d'externalitzar en la mesura que hi han més proveïdors, el producte és poc específic, la freqüència de contractació és alta, el producte és fàcilment mesurable i el procés productiu no requereix un alt grau d'adaptació coordinada i d'integritat.

La taula següent il·lustra quines són les característiques del servei d'aparcaments. En principi, és un servei força susceptible de ser externalitzat. Avui, hi ha força operadors privats d'infraestructures, incloent-hi aparcaments. L'especificitat del servei és mitjana/baixa: el coneixement en manteniment i gestió és no específic, ja que el pot replicar qualsevol altre aparcament al món. En canvi, la infraestructura sí que és específica: el pàrquing de la plaça de la Catedral no és reubicable a Estocolm. De tota manera, l'especificitat de les infraestructures té una importància menor, atès que principalment s'externalitza el servei d'operació i manteniment de l'aparcament.

El servei és fàcilment mesurable mitjançant les dades d'operació i les inspeccions visuals. La incertesa és baixa: només la demanda és incerta, però no el tipus de servei a oferir. Finalment, el nivell d'integritat que requereix el servei és

moderadament baix: no són benvinguts problemes d'aquest ordre en l'operació i el manteniment dels aparcaments, però tampoc no serien letals.

Dels factors esmentats, només la baixa freqüència de contractació no apunta en la direcció de l'externalització. Tanmateix, quan parlem de CPP, i no d'una externalització en un entorn de mercat, aquest és el factor menys rellevant, ja que el risc que el contractant públic es comporti de manera oportunista és baix, com a conseqüència de la regulació a què està sotmès i que no pot desaparèixer ni deslocalitzar-se.

Servei d'aparcaments: un servei externalitzable

Criteri	Nivell (+++ = alt; 0 = baix)	Comentari
Nombre de proveïdors	+++	
Especificitat	+	El servei: baix. La infraestructura: alta
Freqüència	0	
Mesurable	+++	
Incertesa	+	La demanda del servei pot variar.
Requisit d'integritat	0	

Quin tipus de CPP?

Un cop decidit que el model organitzatiu de la producció serà la CPP, la qual cosa comporta un determinat grau d'externalització, cal respondre la pregunta següent: quin tipus de CPP? Hi ha moltes modalitats de CPP, les quals han donat lloc a moltes classificacions, en la literatura especialitzada. Ara bé, per a l'anàlisi que en fem en aquest informe, totes elles es poden resumir en dos tipus genèrics i ideals bàsics: contracte o empresa mixta.

El contracte

El primer d'aquests grans tipus de CPP és el que denominem *contracte*, en què la interacció entre les parts s'estableix mitjançant un acord en què es comprometen amb unes obligacions que cadascuna executarà per separat. La versió més

senzilla és intercanviar uns recursos per un bé. És a dir, una compra pública, consistent en l'adquisició de béns o serveis que el sector públic necessita per produir els resultats volguts en un camp determinat del servei públic.

Una variant d'aquest tipus de cooperació és comprar tota la producció al sector privat. Aquest produeix íntegrament el servei, a canvi dels recursos que el sector públic li transfereix. Els recursos són íntegrament públics (excepte en cas que existeixi copagament per part de l'usuari), mentre que la producció és privada. Un exemple d'aquesta forma de cooperació publicoprivada es dona en els serveis de teleassistència social, en què un municipi pretén garantir la màxima autonomia a les persones amb algun tipus de dependència, proporcionant-los una telealarma i el servei posterior de seguiment. El municipi no produeix l'alarma, ni en fa la instal·lació, ni el seguiment; ho fan una o diverses empreses privades o organitzacions no lucratives, a canvi de recursos públics.

Una altra variant de contracte és el que sovint s'anomena *concessió*. La concessió es pot concebre com una autorització per realitzar una activitat de servei públic durant un període determinat a canvi d'un preu rebut directament per l'operador, en un marc de condicions econòmiques i tècniques prèviament establert i acceptat, i supervisat per l'actor públic. En aquests casos, els recursos els aporta l'usuari del servei, els preus públics del qual estan regulats en el contracte de concessió.

L'organització mixta

En el cas de l'organització mixta, un actor públic aconsegueix crear valor públic mitjançant el sector privat a través de la propietat compartida d'empreses privades o organitzacions no lucratives. D'aquesta manera, una empresa privada –de la qual participa el sector públic– produeix els serveis i béns necessaris per aconseguir un resultat públic. En són alguns exemples les empreses mixtes de logística que ha creat el Port de Barcelona amb operadors privats per tal de gestionar les importacions i les exportacions de mercaderies. En aquesta forma de cooperació, actors públics i privats s'asseuen al consell d'administració on es prenen les decisions de l'empresa.

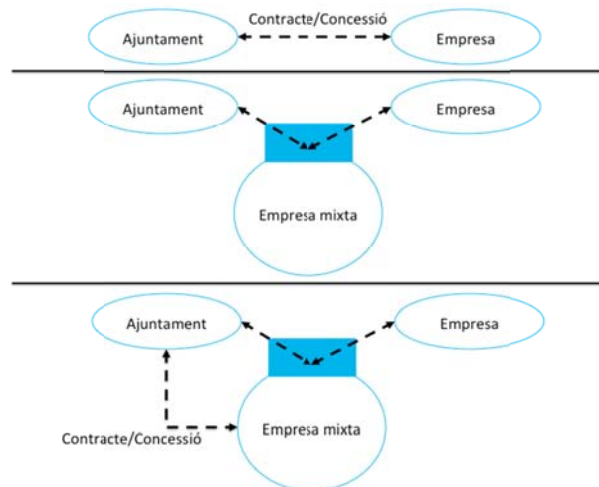
La combinació d'empresa mixta i contracte

Finalment, trobem una variant de CPP que combina els mecanismes de l'organització mixta i els del contracte. Es dona quan l'entitat organitzativa mixta produeix béns o serveis públics externalitzats. En aquests casos, es produeix una doble

interacció publicoprivada. La primera relació publicoprivada es dona en el contracte d'externalització o concessió entre la part pública i el proveïdor mixt. La segona es dona en els òrgans de govern de l'entitat mixta creada. Això implica que, a més de la relació contractual de delegació de la producció de serveis, s'estableix una relació de copropietat de l'organització mixta entre l'Administració i la part privada.

Un exemple d'aquest tipus de cooperació és la creació d'un hospital de servei públic, gestionat per un consorci sanitari integrat per l'Administració pública i per una fundació privada. El consorci, a més de pertànyer parcialment a l'Administració, també està subcontractat per produir el servei sanitari públic.

Diferents tipus de CPP



En el cas que ens ocupa en aquest treball, les opcions possibles són la concessió directa a un privat o la concessió a una empresa mixta, de caràcter publicoprivat.

Contracte vs. organització mixta

En el sector privat, la decisió de si és millor gestionar la CPP per via de contracte o d'una aliança organitzativa (*joint venture*) s'ha estudiat des de fa un parell de dècades (Faulkner, 1994; Gulati, 1988). Les raons que porten una cooperació a estructurar-se com una empresa mixta i no com una relació contractual són:

- **Interdependència operativa:** quan el que es vol fer conjuntament requereix molta interacció operativa entre les parts implicades i, per tant, els costos de coordinació són molt alts, l'organització mixta, ajuntant físicament la producció, és la solució òptima.
- **Especificitat dels actius:** quan l'especificitat és alta, és a dir, quan la cooperació es disposa a fer una inversió en un procés o infraestructura que seria difícil resituar al mercat o reutilitzar per un altre client o projecte, l'organització mixta és preferible. Això és degut al fet que és més difícil que un dels dos aliats pugui abandonar la cooperació en aquest cas.
- **Necessitat de control i aprenentatge:** l'organització mixta proporciona als propietaris de l'organització, mitjançant el consell d'administració, un accés quasi total a la informació crítica. Per tant, davant del risc d'apropiació per part d'un dels socis o de la necessitat d'aprendre d'un dels socis, l'organització mixta és la idònia (Comisión Europea 2004).
- **Necessitat de manifestar unió:** hi ha situacions en què les parts volen donar un senyal inequívoc de compromís a mitjà-llarg termini. Precisament per les dificultats més grans a sortir d'una organització mixta que d'una cooperació contractual, la creació d'una *joint venture* manifesta compromís.
- **Flexibilitat productiva:** quan no se sap detalladament ni amb certesa el que la cooperació haurà de fer i, per tant, no es poden especificar en el contracte amb exactitud les activitats i els resultats, val la pena crear una organització

mixta, perquè des del consell d'administració se'n poden supervisar les adaptacions i, per tant, garantir-ne el control, alhora que la flexibilitat productiva.

- **Inflexibilitat de sortida:** quan les parts volen mantenir oberta la possibilitat de finalitzar la cooperació, l'organització mixta no és òptima. És molt més complicat finalitzar un contracte que desmuntar o sortir d'una empresa mixta. En les cooperacions publicoprivades, la literatura comparada esmenta dos motius més que fan que l'organització mixta pugui ser preferible. Ambdós motius es deriven de les experiències de projectes públics finançats privatament abans de la gran recessió de 2007 (val la pena especificar aquest punt ja que els mercats financers han variat força des de llavors, particularment a la perifèria de la zona euro).
- **Abaratir el finançament per la part privada:** el crèdit al sector públic ha estat tradicionalment més baix que al sector privat. En grans projectes públics amb finançament privat, hi pot haver interès a fer una empresa mixta per poder beneficiar-se d'un cost de finançament més baix.
- **No consolidar deute públic:** les administracions tenen límits de deute a la UE. Per no consolidar deute, en alguns casos ha estat preferible externalitzar a través d'un contracte, en què la part privada s'endeuta, que crear una empresa mixta de la qual és copropietària l'Administració i s'endeuta. De tota manera, les regles per les quals Eurostat—en aplicació de la SEC 95—considera que s'ha de consolidar el deute evolucionen cada any justament per evitar la centrifugació de deute públic.

Decidint entre transacció i organització mixta

Característiques	Contracte	Organització mixta
Interdependència operativa	X	√
Especificitat de l'actiu	X	√
Necessitat de control i/o aprenentatge	X	√

Necessitat de manifestar unió	X	√
Flexibilitat productiva	X	√
Flexibilitat de sortida	√	X
No consolidar deute públic	√	X
Abaratir el finançament	X	√

La taula anterior resumeix les característiques que ajuden a decidir si institucionalitzar la CPP o mantenir-la com una relació simplement contractual.

Les característiques del projecte d'aparcaments

L'aplicació d'aquest marc d'anàlisi al projecte municipal que estem comentant permet extreure'n les conclusions següents:

Característica	Nivell	Comentari
Interdependència operativa	Baixa	
Especificitat de l'actiu	Mitjà	El servei: baix. La infraestructura: alta
Necessitat de control i/o aprenentatge	Alt	
Necessitat de manifestar unió	Baix	
Flexibilitat productiva	Alta	Afegir concessions a mesura que van expirant les existents.
Flexibilitat de sortida	Baixa	
No consolidar deute públic	Baixa	
Abaratir el finançament	Baixa	

En el cas del servei d'aparcaments, les característiques que suggereixen que el model de producció sigui l'organització mixta concessionada per part de l'Ajuntament són:

- L'especificitat mitjana/baixa de l'actiu suggereix anar una mica més enllà del contracte.

- La necessitat de control i aprenentatge és alta: tot i ser un servei que no requereix una integritat alta, unir tots els aparcaments en una sola concessió fa que l'Ajuntament vulgui mantenir ben controlat el servei. La dependència en un operador únic ho requereix.
- La flexibilitat productiva/organitzativa ha de ser alta, entre altres motius, perquè les concessions encara en vigor s'aniran traslladant al productor extern. Per tant, un cert grau d'adaptació coordinada serà necessari.

Conclusions

La proposta de model de gestió dels aparcaments centrals públics de Barcelona ciutat mitjançant la col·laboració publicoprivada és, al nostre entendre, adequada tenint en compte les consideracions següents:

1. La producció del servei a través del mercat és una opció raonable, ja que es donen les condicions perquè hi hagi un mercat competitiu de possibles gestors del servei públic i es donen les condicions per garantir el control que el servei requereix.
2. La producció a través d'una empresa mixta és preferible a la col·laboració per via d'un contracte en funció de les característiques claus del servei públic en qüestió.
3. Atesa la característica de servei públic, la vinculació de l'empresa mixta amb l'Ajuntament s'ha de vincular per via d'una concessió, ja que la copropietat de l'empresa mixta gestora del servei és insuficient per garantir l'alineament amb l'interès general.
4. Aquest disseny d'empresa mixta concessionada contempla una doble cadena de principal/agent que fa que el disseny dels mecanismes organitzatius de supervisió i control siguin cabdals per a l'èxit del conjunt del model de gestió.

Finalment, l'annex següent incorpora —a títol il·lustratiu dels criteris que s'han seguit en l'anàlisi contingut a l'informe— alguns casos de gestió de serveis públics mitjançant empreses mixtes. Com es pot veure, les experiències són variades i diverses, pel que fa tant a les àrees de política pública afectades com als tipus de servei, l'estructura d'empresa i els contextos geogràfics i institucionals on es desenvolupen.

Bibliografia

Comissió Europea (2004): *Green Paper on public-private partnerships and Community law on public contracts and concessions*. [COM(2004) 327 final]

Faulkner, David (1994): *International Strategic Alliances: Cooperating to Compete*. McGraw Hill.

Gulati, R. (1998): "Alliances and networks". *Strategic Management Journal*, 19: 293-317.

OCDE (2011): "Detailed Data from the 2010 OECD Survey on Public Procurement", a: *Government at a Glance 2011*, OECD Publishing.

Tarrach Colls, A. (2010): "El peso económico de la CPP: ¿es posible su cuantificación con los instrumentos actuales?", a: Serra Martín, A.; Longo, F.; Losada, C.; Saz-Carranza, A.; Tarrach Colls, A., *et al. Anuario PARTNERS 2010: realidades y perspectivas de la cooperación público-privada*, ESADE-Institut de Governança i Direcció Pública (IGDP).

Williamson, Oliver E. (1999): "Public and Private Bureaucracies: A Transaction Costs Economics Perspective", *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 15, març, p. 306-342.

Annex. Casos internacionals d'empreses mixtes de servei públic

1. Nom	SERVICE BIRMINGHAM
País	Regne Unit
Actors	Birmingham City Council i Capita
Sector	Tecnologies de la informació i la comunicació
Any de creació	2006
Personal	1.100 (personal públic i privat)
Pressupost	L'any 2005, es materialitza l'acord pel qual l'empresa disposarà d'un pressupost de 55 milions de lliures esterlines a l'any (65,27 milions d'euros). Tanmateix, la incorporació de noves tasques i la renovació de 2011, en què s'amplia el contracte cinc anys més fins al 2020, ha fet augmentar aquest pressupost fins als 120 milions de lliures esterlines l'any (142,4 milions d'euros).
Selecció del soci	-
Distribució de l'accionariat	Públic: 33,3% Privat: 66,6%
Representació en les juntes	Representació d'ambdós actors. Proporcionalment a la distribució de l'accionariat.
Relació amb l'Administració	Concessió de 10 anys, ampliada recentment fins al 2020. Service Birmingham rep fons públics anualment per tal de dur a terme els serveis requerits.

	Un 5% dels beneficis del partenariat van al fons de previsió del personal.
Altres aspectes	La creació de Service Birmingham suposava el traspàs de 500 empleats públics al nou partenariat. Per tal de dur a terme aquest traspàs, es realitzaren consultes prèvies i un pla de seguiment per tal d'avaluar el procés d'integració. Tres mesos després del traspàs, s'oferí als 500 treballadors la possibilitat de tornar al seu lloc de treball anterior; tanmateix, els 500 optaren per seguir a Service Birmingham.

2. Nom	ACUACAR
País	Colòmbia
Actors	Govern de Cartagena i Agbar
Sector	Gestió d'aigües
Any de creació	1995
Personal	Tots els treballadors (468) són funcionaris, distribuïts de la manera següent: 354 a l'àrea de la missió i 114, a l'àrea administrativa.
Pressupost	Facturació l'any 2010: 130.466 milions de dòlars
Selecció del soci	L'empresa mixta Acucar es crea l'any 1995 després d'un procés de licitació accelerat per tal d'ajustar-se al termini del govern municipal.
Distribució de l'accionariat	Públic: 50% Privat: 45,9% Agbar i 4,1% inversors privats locals. La ciutat de Cartagena és l'únic propietari del sistema, amb plena responsabilitat per finançar qualsevol expansió.

Representació en les juntes	-
Relació amb l'Administració	<p>Es tracta d'un contracte d'operació i manteniment per 26 anys. Agbar proveeix sistemes operatius i rep un percentatge fix del total d'ingressos d'Acuacar.</p> <p>Contracte: mantenir, operar i explotar tots els edificis, màquines, béns i xarxes del districte de Cartagena per captar, processar, transportar i distribuir aigua potable dins del districte en condicions d'eficàcia i qualitat. Per tant, es concedeix a Acuacar la facultat i l'obligació perquè, al seu compte i risc, mantingui, operi i exploti els sistemes d'aqüeductes i clavegueram propietat de l'estat. L'entrega dels béns no suposa la transmissió del domini, sinó que només se'n lliura el dret d'ús.</p>

3. Nom	BERLINWASSER HOLDING AG
País	Alemanya
Actors	Estat federal de Berlín, Veolia Environnement RWE AG
Sector	Gestió d'aigües i serveis de sanejament
Any de creació	1999
Personal	5.025 empleats
Pressupost	Volum de negoci l'any 2012: 1.155.486.000 euros
Selecció del soci	<p>Procés de licitació competitiu amb empreses europees i americanes</p> <p>Les empreses seleccionades van oferir 1.690 milions d'euros.</p>

Distribució de l'accionariat	Públic: 50,1% Veolia Environnement –empresa de serveis públics– (24,95%) i RWE AG –proveïdor d'electricitat– (24,95%)
Representació en les juntes	Disposa d'una junta executiva i una de supervisió. Ambdues juntes tenen, aproximadament, un 50% de representants públics.
Relació amb l'Administració	La propietat de les xarxes d'aigua és en mans dels municipis. La llei federal imposa uns requisits mínims sobre els estàndards de qualitat d'aigua potable. D'acord amb la llei, els preus de l'aigua estan determinats pel principi de recuperació de costos. Els municipis no s'encarreguen de supervisar-ne el preu: això ho fa l'agència federal 'antitrust'.

4. Nom	KIRKLEES WASTE SERVICES LIMITED
País	Regne Unit
Actors	Kirklees Metropolitan Council i United Waste Services Limited
Sector	Gestió de residus
Any de creació	1998
Personal	-
Pressupost	-
Selecció del soci	El procés de contractació hauria d'haver seguit el procediment establert per la UE (<i>Public Procurement Directive</i>); tanmateix, no va ser possible per incompatibilitats amb una llei mediambiental. En una primera fase del procés (1995), l'Ajuntament va reunir 23 empreses privades per tal de veure

	<p>si els objectius de l'Administració estaven alineats amb els dels proveïdors potencials; obtenir noves i millors idees; establir un pla més detallat, i fixar una estratègia per a la gestió de residus.</p> <p>En total, la <i>Council's Select List</i> va rebre 17 aplicacions. En última instància, es van rebre 10 ofertes de cinc empreses diferents.</p> <p>La selecció va seguir els criteris indicats per l'Ajuntament. Es va utilitzar un model d'avaluació comprensiu per tal d'assegurar-ne la coherència. Finalment, es van preseleccionar dues ofertes per la qualitat de la proposta, el preu i els objectius. Així s'escollí el candidat preferit i una reserva.</p>
Distribució de l'accionariat	Públic: 19% Privat: 81%
Representació en les juntes	1 únic representant públic en un equip directiu de 6 persones.
Relació amb l'Administració	<p>Concessió de 25 anys, ampliable 5 anys més. Amb la finalització del contracte, els terrenys i els béns es transferiran a l'Ajuntament de Kirklees. Els primers quatre anys de contracte, la nova empresa ha de construir una nova planta de tractament de residus. A partir de 2002, el proveïdor es compromet a entregar una solució de gestió de residus (excloent-ne la recollida) que garanteixi, com a mínim, el tractament del 60% dels residus a través de reciclatge i compostatge. El contracte estableix una font d'ingressos segura per a tot el període (subjecte al compliment dels estàndards de <i>performance</i>). També hi ha la possibilitat de generar ingressos a través de tercers, ampliant la disponibilitat de les instal·lacions.</p> <p>Kirklees pagarà una taxa unitària pel servei durant el període del contracte. La taxa s'ajustarà d'acord amb el volum rebut i el compliment del contracte. La taxa està vinculada al deflactor del PIB. Més concretament, el pagament unitari cobreix els costos relacionats amb la provisió dels serveis següents: empleats i costos associats a les operacions, reparacions i manteniment, energia, transport dels punts de recepció a les instal·lacions i gestió.</p>

5. Nom	DIAL
País	Índia
Actors	Autoritat Aeroportuària de l'Índia, GMR Group, Fraport AG i Eraman Malaysia
Sector	Aeroportuari
Any de creació	2006
Personal	DELI té més de 1.000 empleats.
Pressupost	-
Selecció del soci	El consorci va obtenir la concessió per operar, gestionar i desenvolupar el Delhi Indira Gandhi International Airport a través d'un procés de licitació competitiu a escala internacional.
Distribució de l'accionariat	Públic: 26% Privat: GMR Group (54%), Fraport AG (10%) i Eraman Malaysia (10%).
Representació en les juntes	L'equip directiu està compost per 16 membres: 6 de GMR, 4 de l'Autoritat Aeroportuària de l'Índia, 3 de Fraport i 3 d'Eraman Malaysia.
Relació amb l'Administració	Amb l'obtenció de la concessió, DALI va decidir dur a terme les operacions, la gestió i el desenvolupament. La concessió és per a un període de 30 anys, renovables 30 anys més.

6. Nom	HOSPITAL DE REHABILITACIÓ
País	Itàlia
Actors	Autoritat sanitària local i empresa privada [no s'especifica]
Sector	Sanitari
Any de creació	2004
Personal	101-500 empleats
Pressupost	-
Selecció del soci	<p>La selecció es va produir a través d'una licitació pública, seguida d'un procés de negociació.</p> <p>Els criteris d'admissió incloïen: experiència rellevant en el sector de la salut, volum d'activitat i treballadors.</p> <p>Les ofertes es van avaluar d'acord amb el preu i amb criteris de qualitat, però també sobre la base del compliment potencial d'objectius específics del sector públic.</p> <p>El problema era el nombre reduït d'ofertes. En aquest sentit, el soci seleccionat fou dels pocs que complia els requisits d'admissió.</p> <p>Amb l'entrada de capital privat, es pretenia diversificar els serveis i així arribar a més ciutadans.</p>
Distribució de l'accionariat	Públic: 52% Privat: 48%

Representació en les juntes	La junta té 9 membres: 5 de nomenats per la part pública i 4 per l'empresa privada. El director executiu és nomenat per l'autoritat local pública, però la durada del seu mandat està determinada per l'empresa privada.
Relació amb l'Administració	Mentre l'autoritat pública ofereix infraestructures, l'entitat privada ha d'atorgar prop de 2 milions d'euros de liquiditat financera. D'aquesta manera, es garanteix l'autonomia de l'organització. En aquest cas, destaca l'establiment d'un marc de compra per tal de garantir la transparència i la publicitat del procés.

7. Nom	EMPRESA DE GESTIÓ D'AIGÜES
País	Portugal
Actors	Municipi i empresa de gestió d'aigües [no s'especifica]
Sector	Gestió d'aigües
Any de creació	2003
Personal	-
Pressupost	-
Selecció del soci	El procés de selecció es basa en una licitació pública, seguida d'una negociació amb l'empresa seleccionada. En aquesta segona fase de la negociació, es negocia el valor de les accions, però l'Administració pública també pot requerir al postor que millori algun dels aspectes de la seva oferta per tal que s'equipari a una altra oferta no guanyadora. Si les negociacions amb l'empresa classificada en primer lloc no prosperen, l'Administració pot obrir negociacions amb la segona classificada. Aquesta

	<p>possibilitat dóna al municipi un cert marge de maniobra en la negociació.</p> <p>Sis empreses van entrar en el procés de licitació. Es van tenir en compte els criteris següents: tarifa que s'imposaria, adequació del pla d'inversió, qualitat de l'oferta, viabilitat econòmica i financera, i governança i accionariat.</p> <p>El contracte requereix pagar 18 milions d'euros pel 49% de les accions.</p>
Distribució de l'accionariat	Públic: 51% Privat: 49%
Representació en les juntes	L'equip directiu està integrat per representants públics i privats, amb una majoria dels primers.
Relació amb l'Administració	<p>Contracte de concessió per 40 anys.</p> <p>El soci públic és el responsable de fer-ne el seguiment i té més responsabilitats que el soci privat.</p>

8. Nom	ACQUALATINA SpA
País	Itàlia
Actors	Municipi de la Latina i Veolia Environnement
Sector	Gestió de l'aigua
Any de creació	2003
Personal	201-500
Pressupost	2012: Dèficit de tancament de 488.000 euros.

Selecció del soci	Licitació europea. L'elecció del soci es va fonamentar en els elements següents: experiència de gestió en el sector de l'aigua, oferta tècnica i econòmica, i capacitat financera.
Distribució de l'accionariat	Públic: 51% en mans dels municipis (en proporció als seus habitants) Privat: 49%
Representació en les juntes	Consell d'administració amb 5 membres: 3 de públics i 2 de privats
Relació amb l'Administració	Per contracte, la nova empresa mixta es compromet a proveir i gestionar un servei d'aigües integrat.

9. Nom	THAMESWEY ENERGY LTD (TEL)
País	Regne Unit
Actors	Thameswey Ltd. (propietat de Woking Borough Council) i ESCO International A/S (propietat de l'empresa danesa Xergi Limited)
Sector	Servei d'energies renovables
Any de creació	2000
Personal	20-50
Pressupost	Volum de negoci l'any 2012: 3.634.270 euros
Selecció del soci	-

Distribució de l'accionariat	Públic: 19% Privat: 81%
Representació en les juntes	Quatre directors executius, tres dels quals són de l'Ajuntament de Woking Borough.
Relació amb l'Administració	L'empresa és propietària i opera la planta de producció i subministrament d'electricitat i aigua calenta. També ha de desenvolupar i implementar tecnologies per a la producció i el subministrament d'energia.

10. Nom	STADTENTWÄSSERUNG DRESDEN
País	Alemanya
Actors	Ajuntament de Dresden i Gelsenwasser AG
Sector	Gestió d'aigües residuals
Any de creació	2004
Personal	377
Pressupost	Volum de negoci l'any 2012: 92,5 milions d'euros

Selecció del soci	Abans de dur a terme la licitació, es realitzaren consultes amb diverses empreses privades, autoritats locals i associacions de gestió d'aigua. Arran d'aquestes trobades, es va optar per constituir una nova companyia que combinés l'experiència de les autoritats públiques amb la de les empreses privades. L'any 2004, es realitzà un concurs públic a escala europea a través del qual s'acabà seleccionant Gelsenwasser AG.
Distribució de l'accionariat	Públic: 51% Privat: 49%
Representació en les juntes	L'equip directiu de l'empresa està format exclusivament per dos gestors provinents de l'empresa privada.
Relació amb l'Administració	A partir del contracte signat, Stadtentwaesserung Dresden GmbH és responsable de la recollida i el tractament d'aigües residuals a la ciutat de Dresden. Això comporta, entre d'altres tasques, el drenatge d'aigües residuals de les cases particulars i de les empreses a través d'un sistema de clavegueram. El contracte també inclou la planificació, la construcció i la gestió de les infraestructures requerides.

11. Nom	AMBULATORI D'ATENCIÓ PRIMÀRIA
País	Itàlia
Actors	Autoritat local i empresa privada [no s'especifica]
Sector	Sanitari
Any de creació	2006
Personal	51-100 persones

Pressupost	-
Selecció del soci	El soci privat es va seleccionar a través d'una licitació en què es van tenir en compte aspectes relacionats amb el preu i la qualitat, com també la potencialitat del soci per dur a terme uns objectius públics, com són els serveis de salut.
Distribució de l'accionariat	Públic: 52% Privat: 48%
Representació en les juntes	La junta és composta per 5 membres, 3 dels quals (entre ells el president) provenen de l'esfera pública, mentre que els 2 restants (entre ells el director executiu) provenen del soci privat.
Relació amb l'Administració	L'objectiu de la nova empresa era, en primer lloc, reconvertir un vell hospital en unes instal·lacions per a prestacions socials. La participació de l'empresa privada fou motivada per l'Administració pública com a mecanisme per introduir recursos financers addicionals i per generar <i>know-how</i> . En aquest cas, les instal·lacions es cedeixen directament a la nova empresa i el soci privat no ha de fer cap pagament a l'autoritat local.

12. Nom	SHENYANG GE LIMING GAS TURBINE COMPONENTS CO. LTD.
País	Xina
Actors	Shenyang Liming Aero-Engine Corporation Ltd. i GE Energy
Sector	Enginyeria
Any de creació	2003

Personal	L'empresa compta amb més de 1.000 treballadors, provinents tant de l'empresa privada (GE Energy) com de la pública (Shenyang Liming Aero-Engine Corporation).
Pressupost	-
Selecció del soci	Procés de licitació internacional
Distribució de l'accionariat	Públic: 49% Privat: 51%
Representació en les juntes	-
Relació amb l'Administració	Per contracte, l'empresa privada va haver de realitzar una inversió inicial de 18,9 milions de dòlars per tal de construir noves instal·lacions per a turbines de gas. Les turbines de gas produïdes es comercialitzen en règim de mercat. Des de 2005, la nova empresa s'encarrega de produir components de turbines de gas per a sis projectes de diferents regions de la Xina.

13. Nom	SAUR NEPTUN GDANSK
País	Polònia
Actors	Ajuntament de Gdansk i SAUR
Sector	Gestió d'aigües residuals
Any de creació	1992

Personal	540
Pressupost	-
Selecció del soci	Tot i que no es va fer una licitació formal, l'any 1990 l'Ajuntament va invitar diferents empreses (nacionals i internacionals) a realitzar les seves ofertes. La major part de les ofertes foren d'empreses poloneses sense l'experiència necessària. En aquest sentit, SAUR sembla que fou l'única empresa internacional amb el coneixement necessari per dur a terme les tasques requerides. Durant dos anys, l'empresa francesa i l'Ajuntament negociaren diferents formats de col·laboració fins arribar a l'acord de constituir una nova empresa amb capital compartit.
Distribució de l'accionariat	Públic: 49% Privat: 51%
Representació en les juntes	L'equip directiu compta amb 6 persones: 3 provinents de l'empresa privada i 3 de l'Ajuntament de Gdansk. El president és nomenat per SAUR i el vicepresident, per les autoritats municipals locals.
Relació amb l'Administració	30 anys de compromís contractual durant els quals l'empresa ha de produir i subministrar aigua potable i proveir un sistema de tractament d'aigües residuals a les ciutats de Gdansk i Sopot (amb una població de 500.000 habitants). En aquest sentit, es tracta d'un contracte d'explotació i manteniment del sistema.

14. Nom	NAMDEB
País	Namíbia
Actors	De Beers i el Govern de Namíbia

Sector	Extracció de diamants
Any de creació	1994
Personal	1.600
Pressupost	-
Selecció del soci	La constitució de la <i>joint venture</i> es va fer sense licitació pública. Es tracta d'un acord entre l'empresa privada i el Govern de Namíbia.
Distribució de l'accionariat	Públic: 50% Privat: 50%
Representació en les juntes	-
Relació amb l'Administració	Explotació de mines i producció de diamants

15. Nom	AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE
País	Regne Unit
Actors	Govern del Regne Unit i Capita
Sector	Qualificacions professionals del govern i tecnologies de la informació i la comunicació
Any de creació	2014

Personal	[Per determinar]
Pressupost	-
Selecció del soci	Es passa d'un format de concessió a una <i>joint venture</i> . A través d'un procés de licitació internacional, es va seleccionar l'empresa Capita per la seva experiència acreditada en adquirir, desenvolupar i fer créixer organitzacions i transformar serveis.
Distribució de l'accionariat	Públic: 51% Privat: 49%
Representació en les juntes	La representació a les juntes reflectirà la distribució de l'accionariat.
Relació amb l'Administració	L'empresa privada ha d'utilitzar el seu coneixement per crear una nova empresa capaç de desenvolupar, comercialitzar i fer créixer la cartera de <i>best practice training tools</i> i ampliar el seu mercat tant al Regne Unit com a escala internacional. Capita ha pagat al Govern del Regne Unit 10 milions de lliures esterlines i en pagarà 9,4 milions més anual durant els tres anys vinents. La intenció és triplicar els ingressos en els propers deu anys.

16. Nom	RADIO SPECTRUM INTERNATIONAL
País	Regne Unit
Actors	Agència de Radiocomunicacions i Computer Management Group (CMG)
Sector	Telecomunicacions

Any de creació	1998
Personal	-
Pressupost	-
Selecció del soci	A principi de 1995, l'agència va iniciar un estudi per definir el partenariat i veure les possibilitats que existien al mercat. Després de detectar-ne un interès significatiu, l'agència va fer pública l'oferta al diari oficial de la UE (OJEC). Això va generar 56 'expressions d'interès'. 22 empreses van respondre al qüestionari de seguiment. Finalment, es van seleccionar 12 empreses com a postors potencials. El 1996, l'agència va publicar una <i>outline specification</i> en què es feia explícita la idea de crear una <i>joint venture</i> . Això va generar 6 respostes. L'any 1997, es va publicar una <i>full specification</i> a la qual només dues empreses presentaren ofertes formals. Finalment, es va escollir CMG, malgrat les reserves perquè era una empresa amb la qual ja hi havia hagut contractes previs i hi podia haver sospites de tracte de favor. Van caldre nou mesos de negociació fins que, l'any 1998, es va signar el contracte definitiu.
Distribució de l'accionariat	Públic: 30% Privat: 70%. En el procés de licitació, la part pública va optar per no retenir el control sobre la joint venture, ja que això significaria romandre sota control del Govern i els seus mecanismes de rendició de comptes, fet que podria dissuadir possibles socis privats, perquè veurien aquests requeriments com a incompatibles amb els interessos d'una empresa privada. Retenint el 30%, es pretén protegir els interessos del Govern sense dissuadir ofertes d'empreses privades.
Representació en les juntes	La composició de la junta reflecteix la distribució de l'accionariat.
Relació amb l'Administració	L'agència rep el pagament de dividends per part de la <i>joint venture</i> . L'objectiu de la nova empresa és subministrar a l'agència sistemes d'informació avançats i explotar el <i>know-how</i> i la propietat intel·lectual de l'agència a través d'un servei de consultoria a escala mundial. La nova empresa ha permès estalviar 10,7 milions de lliures esterlines a l'agència.

B:SM Barcelona
de Serveis
Municipals



**Ajuntament
de Barcelona**